

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛАВНІЧЕК АЛІНА СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2025 р.

**Управління трудовими ресурсами у системі забезпечення розвитку
міжнародного бізнесу**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Валерій КОРОВІЙ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор економічних наук, професор

_____ підпис

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Лавнічек А.С. Управління трудовими ресурсами у системі забезпечення міжнародного бізнесу. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

Магістерська робота присвячена поглибленню наукових засад управління трудовими ресурсами в системі розвитку міжнародного бізнесу. У ході дослідження узагальнено сучасні підходи до управління персоналом у глобальному середовищі, а також розкрито закономірності формування ефективних моделей управління персоналом у транснаціональних компаніях. Отримані результати сприяють подальшому розвитку теорії міжнародного менеджменту та управління людськими ресурсами. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій і висновків у практичній діяльності міжнародних компаній та організацій, що прагнуть підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

Ключові слова: управління трудовими ресурсами, міжнародний бізнес, банківський сектор, глобальне середовище, транснаціональна корпоративна культура.

95 с., 16 табл., 6 рис., бібліограф.: 71 найм.

Lawniczek A.S. Human resource management in the international business support system. Specialty 073 Management. Educational program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The master's thesis is devoted to deepening the scientific foundations of human resource management in the system of international business development. The study summarizes contemporary approaches to human resource management in a global environment and reveals the patterns of forming effective human resource management models in transnational companies. The results obtained contribute to the further development of the theory of international management and human resource management. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the developed recommendations and conclusions in the practical activities of international companies and organizations seeking to increase the efficiency of labor potential utilization.

Keywords: human resource management, international business, banking sector, global environment, transnational corporate culture.

95 p., 16 tabl., 6 fig., bibliography: 71 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ	8
1.1 Поняття, сутність та класифікація трудових ресурсів	8
1.2 Особливості управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації .	16
1.3 Роль та значення людського капіталу у розвитку міжнародного бізнесу	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ.....	36
2.1. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності банківського концерну «Commerzbank»	36
2.2 Аналіз організаційної структури та HR-політики	47
2.3 Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами в «Commerzbank»	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	68
3.1. Розробка стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами в «Commerzbank»	68
3.2 Пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури	77
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої взаємозалежності економік управління трудовими ресурсами стає ключовим чинником ефективного функціонування та розвитку міжнародного бізнесу. Людський капітал розглядається не лише як елемент виробничого процесу, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку. Від рівня професійної підготовки, мотивації та адаптивності персоналу залежить здатність компаній реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища, упроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток.

Особливої актуальності набувають питання формування ефективної системи управління трудовими ресурсами в транснаціональних корпораціях, де поєднуються різні культурні, економічні та правові умови. Виникає потреба у створенні гнучких управлінських механізмів, які б поєднували глобальні стандарти корпоративної політики з урахуванням національних особливостей ринку праці. Водночас цифровізація бізнес-процесів, розвиток віддаленої зайнятості, штучного інтелекту та автоматизації створюють нові вимоги до управління людськими ресурсами. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі HR-менеджменту як складової стратегічного управління міжнародним бізнесом.

Таким чином, дослідження управління трудовими ресурсами у системі забезпечення розвитку міжнародного бізнесу є своєчасним і важливим, оскільки воно спрямоване на пошук інструментів підвищення ефективності персоналу, формування адаптивної організаційної культури та зміцнення позицій компаній у глобальному конкурентному середовищі.

Управлінню трудовими ресурсами у системі забезпечення розвитку міжнародного бізнесу присвячено роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Особливу увагу в магістерській роботі присвячено працям таких науковців, як: Єлець О.П. [4]; Гетьман О.О. [5]; Олійник Є.О. [6]; Чалий О.І.,

Лобза А.В. [7]; Стратійчук В.М. [11]; Боденчук Л. Б., Чебану М. П. [12]; Давидюк Т. В. [13]; Hofstede G. [1]; Ulrich D. [2]; Dessler G. [3]; DeCenzo D., Robbins S. [9]; Dessler G. [10]; Becker G. S. [22]; Bell D. [23]; Drucker P. [24].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами в умовах розвитку міжнародного бізнесу з урахуванням впливу глобалізаційних процесів, міжкультурних особливостей та сучасних тенденцій цифрової трансформації.

Мета дослідження зумовлює постановку та вирішення **таких завдань**:

- вивчити поняття, сутність та класифікацію трудових ресурсів;
- дослідити особливості управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації;
- визначити роль та значення людського капіталу у розвитку міжнародного бізнесу;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності банківського концерну «Commerzbank»;
- проаналізувати організаційну структуру та HR-політику;
- оцінити ефективність управління трудовими ресурсами в «Commerzbank»;
- запропонувати Стратегію управління трудовими ресурсами в «Commerzbank» (2026-2030);
- надати пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури в «Commerzbank».

Об'єкт дослідження – процес управління трудовими ресурсами в системі функціонування та розвитку міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми управління трудовими ресурсами, що забезпечують ефективний розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Інформаційною базою є внутрішня аналітична документація Commerzbank.

Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема: діалектичний метод - для пізнання сутності управління трудовими ресурсами як динамічного процесу, що розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів міжнародного бізнесу; системний підхід - для аналізу управління трудовими ресурсами як цілісної системи, що включає організаційні, соціальні, економічні та культурні компоненти; методи аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом і формування власних висновків та рекомендацій; порівняльний аналіз - для дослідження відмінностей у практиках управління трудовими ресурсами між національними та міжнародними компаніями; економіко-статистичні методи - для оцінки ефективності використання трудових ресурсів у міжнародному бізнесі; метод структурно-функціонального аналізу - для виявлення взаємозв'язків між функціями управління персоналом та результативністю діяльності компаній.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових засад управління трудовими ресурсами в системі розвитку міжнародного бізнесу. У ході дослідження узагальнено сучасні підходи до управління персоналом у глобальному середовищі, уточнено зміст понять «трудові ресурси», «людський капітал», «міжнародний HR-менеджмент», а також розкрито закономірності формування ефективних моделей управління персоналом у транснаціональних компаніях. Отримані результати сприяють подальшому розвитку теорії міжнародного менеджменту та управління людськими ресурсами.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій і висновків у практичній діяльності міжнародних компаній та організацій, що прагнуть підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

Наукові результати дослідження полягають у такому:

на основі дослідження робіт українських та закордонних вчених запропоновано авторське визначення трудових ресурсів - це інтегральна соціально-економічна категорія, що охоплює сукупність працездатного населення, яке володіє фізичними, інтелектуальними та творчими здібностями, системою знань, компетенцій і професійних навичок, а також соціально-культурним та інноваційним потенціалом, здатним забезпечувати відтворення матеріальних і нематеріальних благ у межах національної економіки та міжнародного бізнес-простору; узагальнено наукові підходи до розуміння поняття «людський капітал» та визначено, що західні підходи зосереджені на вимірюванні економічної ефективності людського капіталу, а українські - орієнтовані на соціально-культурний та інтегративний вимір, де людина розглядається як багатогранний носій потенціалу розвитку суспільства; побудовано багатофакторну регресійну модель, яка визначає фактори впливу на динаміку операційного доходу Commerzbank; запропоновано Стратегію управління трудовими ресурсами Commerzbank 2026–2030; розроблена стратегія управління трудовими ресурсами Commerzbank (2026–2030) базується на принципах інноваційності, сталості та людського капіталу як стратегічного активу; надано пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури: розроблення глобального кодексу корпоративних цінностей; розвиток міжкультурної компетентності персоналу; впровадження цифрової платформи внутрішньої взаємодії; розвиток політики інклюзивності та культурного різноманіття; інтеграція корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку (ESG).

Результати магістерської роботи апробовано на XXIII Міжнародній науковій конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання».

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 95с.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Поняття, сутність та класифікація трудових ресурсів

Управління трудовими ресурсами посідає провідне місце у забезпеченні ефективного функціонування міжнародного бізнесу, оскільки персонал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку. В умовах динамічної глобалізації, розвитку транснаціональних корпорацій та зростання ролі інформаційної економіки людський капітал стає стратегічним активом, здатним визначати успіх чи неуспіх організації.

Передусім, вивчення управління трудовими ресурсами дає змогу зрозуміти особливості формування мультикультурних команд у міжнародному бізнесі. Різні культурні, соціальні та професійні відмінності працівників потребують гнучких підходів до мотивації, комунікації та лідерства. Наприклад, теорія культурних вимірів Гофстеде доводить, що ефективність управління персоналом значною мірою залежить від урахування національних культурних особливостей [1]. Тому знання принципів міжкультурного менеджменту в HR-практиках дозволяє уникати конфліктів і підвищувати продуктивність міжнародних колективів.

Крім того, управління трудовими ресурсами забезпечує оптимальне використання потенціалу працівників шляхом стратегічного планування, професійного розвитку та системної підготовки кадрів. У сучасному міжнародному бізнесі компанії змагаються не лише товарами чи послугами, а й рівнем компетентності своїх співробітників. За даними досліджень Д. Ульріха [2], HRM виступає інтегрованим процесом, який поєднує кадрову політику з корпоративною стратегією, створюючи додану вартість для компанії та її партнерів на міжнародних ринках.

Особливої ваги вивчення HRM набуває в умовах діджиталізації та автоматизації бізнес-процесів. Технологічні інновації змінюють структуру

робочих місць, підвищують вимоги до кваліфікації працівників і актуалізують питання безперервного навчання. Тому міжнародний бізнес зацікавлений у впровадженні практик «lifelong learning», управління знаннями та розвитку компетенцій, що відповідають викликам глобальної економіки.

Також слід зазначити, що управління трудовими ресурсами має вагоме значення для формування соціальної відповідальності бізнесу. Практики справедливої оплати праці, забезпечення безпечних умов роботи та дотримання етичних стандартів не лише зміцнюють корпоративну репутацію на міжнародному рівні, а й сприяють підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та суспільства загалом [3].

Таким чином, вивчення управління трудовими ресурсами є необхідним для забезпечення розвитку міжнародного бізнесу, оскільки воно: дозволяє ефективно координувати мультикультурні колективи; сприяє інтеграції HR-стратегії зі стратегією компанії; формує конкурентні переваги через розвиток людського капіталу; забезпечує адаптацію бізнесу до технологічних та соціальних трансформацій.

Отже, сучасний міжнародний бізнес не може досягати стабільного розвитку без глибокого розуміння ролі трудових ресурсів та професійного управління ними. Саме тому HRM варто розглядати не лише як функціональну сферу, а як стратегічний елемент управління глобальними компаніями.

У сучасній економічній науці та практиці управління категорія «трудові ресурси» займає центральне місце, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективністю використання людського потенціалу, що визначає конкурентоспроможність підприємств, галузей і національних економік загалом. Проте в науковій літературі спостерігається значна варіативність підходів до визначення цього поняття, що зумовлює потребу в їх системному аналізі та порівнянні.

Передусім, аналіз підходів українських учених дозволяє простежити еволюцію вітчизняних економічних уявлень про трудові ресурси. Так, в економічній науці України традиційно наголошувалося на демографічно-

виробничому аспекті: трудові ресурси розглядалися як працездатна частина населення, що здатна брати участь у суспільному виробництві [6-7]. У сучасних працях українських дослідників простежується тенденція до розширення цього поняття, включення не лише кількісних характеристик робочої сили, а й якісних параметрів, таких як освіта, професійні навички, інноваційний потенціал [4-5]. Це відповідає сучасним викликам, пов'язаним із переходом до економіки знань та необхідністю підвищення ефективності управління персоналом на мікро- та макрорівні.

З іншого боку, у міжнародній науковій літературі поняття «трудові ресурси» (human resources) набуло іншого акцентування. Західні дослідники, зокрема Leon C. Megginson; DeCenzo & Robbins; Dessler [3, 9-10], розглядають людські ресурси насамперед крізь призму управлінських практик і функцій HRM. В їхніх працях люди постають не стільки як «працездатна частина населення», а як стратегічний актив організації, носії знань, здібностей та цінностей, які формують конкурентні переваги компанії на глобальному ринку. У цьому підході ключовим є розуміння працівника як інвестиції, що вимагає розвитку, мотивації та підтримки.

Порівняння цих підходів має як наукове, так і практичне значення. З одного боку, воно дозволяє краще усвідомити обмеженість окремих трактувань: надмірне зосередження на кількісних характеристиках (як у частині українських досліджень) може знехтувати якісними параметрами праці, тоді як управлінський акцент зарубіжних авторів іноді відсуває на другий план соціально-демографічні аспекти. З іншого боку, інтеграція цих підходів здатна забезпечити більш повне розуміння сутності трудових ресурсів, як у контексті національної економіки, так і в управлінні міжнародними компаніями.

Крім того, аналіз українських і зарубіжних трактувань має вагоме методологічне значення для формування наукової термінології та забезпечення уніфікації економічних категорій. У світлі процесів глобалізації, інтеграції України до європейського економічного простору та адаптації

вітчизняних підприємств до міжнародних стандартів управління, необхідність врахування різних підходів до визначення «трудових ресурсів» стає особливо актуальною.

Отже, дослідження та порівняльний аналіз визначень трудових ресурсів, запропонованих українськими та іноземними вченими, є необхідними для: виявлення спільних і відмінних рис у трактуванні поняття; інтеграції демографічних і управлінських підходів; формування сучасного наукового інструментарію для дослідження трудового потенціалу; адаптації національної теорії та практики до вимог міжнародного бізнес-середовища.

Таким чином, критичне осмислення різних підходів дозволяє не лише уточнити зміст категорії «трудові ресурси», а й створює підґрунтя для більш ефективної політики управління персоналом на рівні підприємств і держави в умовах глобалізації та трансформації світової економіки. Далі в таблиці узагальнено підходи до трактування поняття «трудові ресурси» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «трудові ресурси»

Автор	Підхід до визначення
Слець О.П. [4]	Трудові ресурси як складова частина виробничих ресурсів підприємства, а саме промислово-виробничий персонал із певною освітою й кваліфікацією, який взаємодіє з фондами й матеріальними ресурсами для створення продукції та додаткової вартості
Гетьман О.О. [5]	Трудові ресурси трактується як сукупність фактично зайнятих та потенційних працівників працездатного віку, які мають фізичні, інтелектуальні можливості та професійні знання для виконання робіт у відповідній галузі
Олійник Є.О. [6]	Трудові ресурси - це частина населення, що володіє фізичними й розумовими здібностями, загальноосвітніми та професійними знаннями, необхідними для здійснення корисної (трудової) діяльності в народному господарстві
Чалий О.І., Лобза А.В. [7]	Трудові ресурси розглядаються широко як працюючі і непрацюючі громадяни, чинна та потенційна робоча сила суспільства, що становить ресурс живої робочої сили у конкретний момент часу
Leon C. Megginson [8]	Сукупність знань, навичок, творчих здібностей, талантів і схильностей робочої сили організації, а також цінностей, ставлень і переконань її працівників
David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins [9]	Трудові ресурси - це основа для функцій HRM (кадрове забезпечення, навчання та розвиток, мотивація, підтримка). Не лише «кількість осіб», а система управлінських практик щодо людей, це тобто ресурс, який вимагає управління й планування

Автор	Підхід до визначення
David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins [9]	Трудові ресурси - це основа для функцій HRM (кадрове забезпечення, навчання та розвиток, мотивація, підтримка). Не лише «кількість осіб», а система управлінських практик щодо людей, це тобто ресурс, який вимагає управління й планування
Gary Dessler [10]	Персонал організації - це носії знань, умінь і здібностей, управління якими здійснюється через політики та практики (підбір, навчання, оцінка, мотивація); трудові ресурси - це ключовий актив організації

Джерело: складено автором на основі [4-10].

Отже, пропонуємо таке визначення **трудових ресурсів**: це інтегральна соціально-економічна категорія, що охоплює сукупність працездатного населення, яке володіє фізичними, інтелектуальними та творчими здібностями, системою знань, компетенцій і професійних навичок, а також соціально-культурним та інноваційним потенціалом, здатним забезпечувати відтворення матеріальних і нематеріальних благ у межах національної економіки та міжнародного бізнес-простору. У широкому значенні трудові ресурси виступають не лише як демографічно обумовлений кадровий потенціал суспільства, а й як стратегічний фактор розвитку, що інтегрує людський капітал у процеси економічного зростання, забезпечує конкурентоспроможність підприємств і формує передумови сталого соціально-економічного прогресу.

Зазначимо, що трудові ресурси є фундаментальним компонентом будь-якої економічної системи, оскільки вони визначають потенціал виробництва, ефективність функціонування підприємств і конкурентоспроможність національної економіки в цілому. Проте в сучасних умовах глобалізації та швидких економічних трансформацій їх ефективне використання неможливе без системного наукового підходу, який передбачає не лише оцінку чисельності, а й якісних характеристик робочої сили. Саме тому вивчення класифікації трудових ресурсів набуває критичного значення.

Класифікація трудових ресурсів дозволяє чітко визначити структуру робочої сили за різними критеріями: демографічними, економічними, освітньо-кваліфікаційними, галузевими, територіальними, формою зайнятості

та роллю у виробничому процесі [11]. Такий підхід забезпечує можливість аналізувати наявні ресурси, прогнозувати потреби у персоналі, а також оптимізувати їх використання з урахуванням специфіки підприємства або галузі.

Також класифікація трудових ресурсів дозволяє виділити ключові категорії працівників, які формують стратегічний потенціал організації. Наприклад, диференціація між висококваліфікованими спеціалістами, управлінським персоналом та некваліфікованими робітниками дає змогу ефективніше планувати навчання, мотиваційні програми та заходи щодо утримання кадрів, що, в свою чергу, підвищує продуктивність і конкурентоспроможність [12].

У контексті міжнародного бізнесу класифікація трудових ресурсів є необхідною для управління глобальними командами, адаптації персоналу до різних культурних, соціально-економічних і регуляторних середовищ. Вона дозволяє визначати потенціал для мобільності, інноваційної діяльності та інтеграції у міжнародні проєкти, а також знижувати ризики соціальних конфліктів у колективах різних національностей.

Класифікація виступає методологічною основою для наукових досліджень у сфері трудових ресурсів. Вона забезпечує уніфіковані підходи до оцінки та порівняння трудових ресурсів на рівні підприємства, регіону та країни, сприяє розробці ефективної кадрової політики та формуванню державних програм розвитку людського капіталу.

Таким чином, вивчення класифікації трудових ресурсів є необхідним як у науковому, так і в практичному аспектах. Воно дозволяє: системно аналізувати наявні людські ресурси; планувати та оптимізувати їх використання; підвищувати ефективність управління персоналом; формувати конкурентоспроможні підприємства та національну економіку; адаптувати наявний кадровий потенціал до викликів міжнародного бізнесу та глобалізації. Далі представлено узагальнену класифікацію трудових ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація трудових ресурсів

Критерій	Групи трудових ресурсів
Демографічний	Працездатне населення; молодь і особи старшого віку, що працюють; чоловіки; жінки
Рівень економічної активності	Зайняті; безробітні; економічно неактивне населення
Освітньо-кваліфікаційний рівень	Некваліфіковані; робітники масових професій; висококваліфіковані спеціалісти; управлінські та наукові кадри
Галузева належність	Промисловість; сільське господарство; сфера послуг; наука, освіта, культура
Територіальна ознака	Національні; регіональні; локальні; міжнародні (трудові мігранти, експати)
Форма зайнятості	Постійні; тимчасові; сезонні; фрілансери; самозайняті; дистанційні працівники
Роль у виробничому процесі	Основні працівники; допоміжний персонал; управлінський персонал

Джерело: складено автором на основі [13].

Так, класифікація трудових ресурсів виступає не лише інструментом аналітичного дослідження, а й основою стратегічного управління людським капіталом, що визначає довгострокову конкурентоспроможність економічних суб'єктів і розвиток національної економіки.

Управління трудовими ресурсами (HRM) є ключовим елементом функціонування будь-якої організації, особливо в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції. Ефективна взаємодія HRM та стратегії розвитку міжнародного бізнесу потребує системного підходу, здатного відобразити взаємозв'язки між різними аспектами управління персоналом і стратегічними цілями компанії. У цьому контексті матриця взаємозв'язку HRM і розвитку міжнародного бізнесу виступає потужним аналітичним інструментом.

Далі пропонуємо матрицю, яка відображає управління трудовими ресурсами у системі розвитку міжнародного бізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Управління трудовими ресурсами у системі розвитку міжнародного бізнесу

Функції HRM	Інструменти та практики	Вплив на розвиток міжнародного бізнесу
Формування та добір персоналу	Рекрутинг на глобальних ринках праці, міжнародна мобільність кадрів	Забезпечення доступу до висококваліфікованих спеціалістів, підвищення конкурентоспроможності
Мотивація та винагорода	Системи матеріальної та нематеріальної мотивації, бонуси, соціальні пакети	Підвищення продуктивності, лояльності та зниження плинності кадрів
Навчання та розвиток	Програми «lifelong learning», тренінги, розвиток міжкультурних компетенцій	Адаптація працівників до нових технологій і культурних умов, підвищення інноваційності бізнесу
Міжкультурне управління	Врахування культурних вимірів, розвиток комунікативних навичок	Зниження ризику конфліктів у міжнародних командах, покращення співпраці
Стратегічне HRM	Інтеграція HR-стратегії зі стратегією компанії	Створення доданої вартості, зміцнення позицій на глобальних ринках
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Етичні стандарти, справедлива оплата, безпечні умови праці	Підвищення репутації компанії, привабливість для інвесторів і партнерів

Джерело: складено автором на основі [14].

Запропонована матриця дозволяє узагальнити великі обсяги даних щодо функцій HRM (підбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація, оцінка результатів, утримання кадрів) та стратегічних напрямів розвитку міжнародного бізнесу (вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності, впровадження інновацій, культурна адаптація). Це забезпечує чітке уявлення про те, як кожна функція HRM впливає на конкретний аспект міжнародної діяльності компанії. Також матриця дозволяє наочно виявити прямі та опосередковані зв'язки між HRM та бізнес-цілями. Наприклад, підвищення кваліфікації персоналу сприяє адаптації компанії до культурних і регуляторних особливостей інших країн, а системи мотивації та утримання кадрів впливають на стабільність та ефективність міжнародних проєктів. Це допомагає визначити пріоритети у розвитку HR-стратегії.

Завдяки матриці керівники та HR-фахівці можуть оцінити, які функції управління персоналом мають найвищий стратегічний ефект для розвитку міжнародного бізнесу. Вона виступає інструментом для планування ресурсів, оптимізації кадрової політики та підготовки персоналу до виконання міжнародних завдань. Запропонована матриця дозволяє провести оцінку впливу HRM на результати діяльності компанії у міжнародному середовищі. Вона створює основу для порівняння різних підходів до управління персоналом, визначення «слабких місць» у HR-стратегії та розробки рекомендацій щодо їх усунення. У наукових дослідженнях та освітньому процесі матриця слугує інструментом для демонстрації складних взаємозв'язків між людським капіталом та глобальною стратегією бізнесу. Вона допомагає студентам та практикам побачити системний ефект HRM на розвиток міжнародного бізнесу та підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління трудовими ресурсами.

Таким чином матриця взаємозв'язку HRM та розвитку міжнародного бізнесу є ефективним аналітичним та практичним інструментом. Вона дозволяє систематизувати інформацію, виявити ключові зв'язки, планувати та оптимізувати управлінські рішення, оцінювати ефективність HR-стратегії та підвищувати науково-методологічну базу досліджень. Використання такого інструменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному рівні та розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу.

1.2 Особливості управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації

Глобалізаційні процеси, що охоплюють економічну, соціальну, культурну та технологічну сфери, суттєво трансформують підходи до управління трудовими ресурсами (HRM). У сучасних умовах міжнародної інтеграції та відкритості ринків людський капітал перестав бути локальним ресурсом і набув статусу стратегічного активу, здатного забезпечувати

конкурентоспроможність підприємств на глобальному рівні. Це визначає низку особливостей та викликів у сфері управління персоналом.

Глобалізація призводить до зростання мобільності трудових ресурсів. Компанії все частіше залучають міжнародних фахівців, експатів та дистанційних працівників, що вимагає від HR-підрозділів розробки політик інтеграції, адаптації та підтримки культурного різноманіття. Важливо враховувати національні, соціальні та культурні особливості персоналу для забезпечення ефективної комунікації, координації та мотивації [15].

Управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації характеризується підвищеною вимогливістю до професійних компетенцій і інноваційного потенціалу персоналу. Конкурентоспроможність міжнародних компаній залежить від здатності працівників швидко опановувати нові технології, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та генерувати інноваційні рішення. У цьому контексті HRM стає стратегічним інструментом формування та розвитку людського капіталу через системне навчання, підвищення кваліфікації та управління знаннями.

Глобалізація посилює роль глобальних стандартів і практик управління персоналом. Міжнародні компанії змушені інтегрувати локальні підходи до HRM у загальносвітові політики та процеси управління, що включає уніфіковані системи оцінки, мотивації, розвитку та утримання кадрів. Це дозволяє забезпечувати порівнянність показників ефективності, стандартизоване управління ризиками та адаптацію до правових та регуляторних вимог різних країн [16]. Глобалізаційні умови зумовлюють необхідність стратегічного планування трудових ресурсів. Компанії повинні прогнозувати потреби у персоналі на міжнародних ринках, визначати пріоритетні компетенції та формувати резерви ключових кадрів для забезпечення довгострокового розвитку. HRM у цьому випадку перетворюється на фактор стратегічного управління бізнесом, де управління людським капіталом тісно інтегровано із загальною стратегією міжнародної діяльності. Управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації передбачає

акцент на соціальну відповідальність та корпоративну етику. Міжнародні компанії повинні враховувати стандарти трудових прав, гендерної рівності, безпеки праці та екологічної відповідальності, що впливає на імідж, довіру клієнтів і партнерів, а також на внутрішню мотивацію працівників [17].

Таким чином, управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації набуває багатофункціонального та стратегічного характеру. Воно поєднує в собі управління культурною та професійною різноманітністю, розвиток інноваційного потенціалу персоналу, впровадження глобальних стандартів HRM, стратегічне планування та забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Ефективна реалізація цих підходів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до глобального бізнес-середовища, а й створювати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Сфера управління трудовими ресурсами з глобальної точки зору є широкою та багатогранною і охоплює різні області, необхідні для управління різноманітним та міжнародним персоналом.

Глобальний пошук та найм талантів. Глобальне управління людськими ресурсами передбачає пошук та залучення талантів з різних частин світу. Це вимагає розуміння культурних нюансів, місцевих ринків праці та законодавчих вимог щодо найму в різних країнах. Організації повинні застосовувати інклюзивні та культурно чутливі стратегії найму, щоб залучити різноманітний пул кандидатів.

Міжкультурне навчання та розвиток. У глобальній робочій силі міжкультурна компетентність є життєво важливою. Управління людськими ресурсами повинно впроваджувати програми навчання та розвитку, які зосереджуються на підвищенні культурної обізнаності, комунікативних навичок та адаптивності співробітників. Ці програми мають на меті підготувати співробітників до ефективної роботи в міжкультурному середовищі та сприяти створенню інклюзивного робочого середовища [18].

Міжнародне трудове законодавство та його дотримання. Фахівці з управління людськими ресурсами повинні орієнтуватися у складному

лабіринті міжнародного трудового законодавства, включаючи трудові договори, дозволи на роботу, оподаткування та соціальне забезпечення. Дотримання різних нормативних вимог у різних країнах є необхідною умовою для зменшення юридичних ризиків та забезпечення етичних практик працевлаштування.

Глобальна винагорода та пільги. Розробка справедливої та конкурентоспроможної структури винагороди, яка відповідає глобальним стандартам, є критично важливим аспектом управління людськими ресурсами. Це включає управління шкалою заробітної плати, пільгами, заохоченнями та пакетами винагороди для експатріантів з урахуванням таких факторів, як вартість життя, місцеві ринкові ставки та податкова політика в різних країнах.

Глобальне планування та мобільність робочої сили. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає стратегічне планування робочої сили для задоволення глобальних операційних потреб організації. Це включає управління мобільністю співробітників, наприклад, відрядженнями за кордон, міжнародними переведеннями та організацією дистанційної роботи, при цьому забезпечуючи, щоб співробітники були готові працювати в різних культурних умовах [15].

Різноманітність та інклюзивність. Одним з ключових аспектів глобального управління людськими ресурсами є сприяння різноманітності та інклюзивності персоналу. Це передбачає створення політик та практик, що сприяють рівності, запобігають дискримінації та використовують переваги різноманітності для підвищення ефективності та інноваційності організації.

Управління та оцінка ефективності. HRM повинен розробити системи управління ефективністю, які враховують різноманітні культурні норми та очікування глобальної робочої сили. Це передбачає встановлення чітких стандартів ефективності, надання регулярного зворотного зв'язку та впровадження методів оцінки, які є справедливими та враховують культурні особливості.

Розвиток глобального лідерства. Розвиток глобальних лідерів, які можуть орієнтуватися у складнощах міжнародних ринків, має вирішальне значення для успіху організації. Управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у виявленні, вихованні та підготовці осіб до лідерських ролей у глобальному контексті, зосереджуючись на таких навичках, як культурна інтелігентність, стратегічне мислення та глобальне мислення.

Отже, сфера управління людськими ресурсами з глобальної точки зору є всеосяжною і охоплює всі аспекти управління людським капіталом у міжнародному середовищі. Вона вимагає стратегічного підходу, який інтегрує найкращі світові практики, водночас реагуючи на місцеві відмінності. Ефективно управляючи цими різноманітними елементами, організації можуть створити згуртовану глобальну робочу силу, яка сприяє конкурентній перевазі та успіху організації. Глобалізація, як комплексний процес інтеграції економік, культур та технологій, суттєво впливає на всі сфери діяльності, зокрема на банківський сектор. Німеччина, з її розвинутою економікою та стабільною фінансовою системою, є яскравим прикладом того, як глобалізаційні процеси трансформують управління трудовими ресурсами (HRM) у банківських установах. Глобалізація сприяє збільшенню міжнародних операцій банків, що, в свою чергу, вимагає від HRM адаптації до мультикультурного середовища. Банки, такі як Deutsche Bank, активно працюють на міжнародних ринках, що зумовлює необхідність управління різноманітними командами з різних культурних та національних середовищ. Це вимагає від HR-функцій розробки політик, спрямованих на інтеграцію та ефективну взаємодію різних культур у робочому процесі.

Цифрові технології, зокрема автоматизація процесів та використання штучного інтелекту, змінюють вимоги до кваліфікації працівників банків. У відповідь на ці зміни, HRM в Німеччині фокусується на розвитку програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Наприклад, Deutsche Bank активно впроваджує програми розвитку цифрових навичок серед своїх

співробітників, щоб забезпечити їх готовність до нових технологічних викликів.

Німеччина стикається з демографічними змінами, зокрема старінням населення, що впливає на склад робочої сили в банківському секторі. HRM повинно розробляти стратегії, спрямовані на залучення молодих талантів, зокрема представників покоління Z, які мають інші цінності та очікування від роботодавців. Банки, такі як Commerzbank, адаптують свої стратегії HRM, щоб залучити та утримати молодих спеціалістів, пропонуючи гнучкі умови праці та можливості для професійного розвитку. Глобалізація також призводить до посилення регуляторних вимог до банків, зокрема в сфері корпоративної соціальної відповідальності та етики. HRM в Німеччині повинно забезпечувати відповідність цих вимог, розробляючи політики, спрямовані на забезпечення етичних стандартів у роботі з персоналом та підтримку соціальної відповідальності організацій.

Управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації вимагає від банків гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінюваного середовища. Це включає в себе розробку стратегій, спрямованих на управління змінами, розвиток лідерських якостей серед керівників та підтримку інноваційної культури в організаціях.

Таблиця – 1.4 Особливості управління трудовими ресурсами в банківському секторі Німеччини в умовах глобалізації

Аспект управління трудовими ресурсами	Особливості в умовах глобалізації	Вплив на розвиток банківського бізнесу
Мультикультурність та інтернаціоналізація	Управління міжнародними командами, адаптація до різних культур та мов, інтеграція експатів	Підвищення ефективності міжнародних операцій, крос-культурної комунікації, конкурентоспроможності на глобальному ринку
Цифровізація та технології	Розвиток цифрових навичок, автоматизація процесів, використання інноваційних платформ	Підвищення продуктивності, оптимізація витрат, готовність до технологічних викликів

Аспект управління трудовими ресурсами	Особливості в умовах глобалізації	Вплив на розвиток банківського бізнесу
Демографічні зміни та управління поколіннями	Залучення молодих талантів, управління старінням персоналу, гнучкі умови праці	Підтримка кадрової стабільності, розвиток нових компетенцій, збереження корпоративної культури
Регуляторні вимоги та соціальна відповідальність	Дотримання етичних стандартів, забезпечення прав працівників, впровадження CSR-програм	Підвищення довіри клієнтів і партнерів, зменшення ризиків юридичних санкцій, поліпшення іміджу банку
Адаптація до змін та стратегічне управління	Планування кадрового резерву, розвиток лідерських якостей, підтримка інноваційної культури	Створення стійких конкурентних переваг, гнучке реагування на зміни ринку, забезпечення стратегічного розвитку

Джерело: складено автором на основі [19].

Отже, зазначимо, що управління трудовими ресурсами в банківському секторі Німеччини в умовах глобалізації є складним та багатограним процесом, що вимагає інтеграції стратегічного підходу, технологічних інновацій та соціальної відповідальності. Адаптація до змінюваного середовища, розвиток мультикультурних команд та підтримка професійного розвитку персоналу є ключовими аспектами ефективного HRM у сучасному банківському секторі Німеччини.

Для порівняння проаналізуємо, як змінюються підходи до управління трудовими ресурсами в банківському секторі України. Глобалізація економіки визначає нові умови функціонування банківського сектору України, що вимагає трансформації підходів до управління трудовими ресурсами (HRM). В умовах інтеграції на світові ринки фінансових послуг, посиленої конкуренції та цифрової трансформації HRM стає стратегічним інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності українських банків.

Глобалізаційні процеси охоплюють усі аспекти життєдіяльності українського суспільства, поступово інтегруючи економіку країни в міжнародні фінансові ринки. Ці зміни дедалі більше впливають на вітчизняну

фінансову систему, зокрема створюючи нові виклики для проведення ефективної макроекономічної політики державою. Відкритість української економіки стає причиною того, що її банківська система однією з перших адаптується до світового економічного середовища. У галузі банківського сектору помітно зростає активність іноземного капіталу. Усе це підкреслює необхідність всебічного аналізу як позитивних, так і негативних аспектів впливу глобалізації на банківську систему України.

З огляду на те, що глобалізація у найближчій перспективі визначатиме стан світової фінансової системи та економічну стабільність окремих країн, детальний аналіз сучасних тенденцій міжнародного руху капіталу, особливо у банківській сфері, набуває важливого значення. Це дає можливість виробити ефективну стратегію інтеграції України у глобальний фінансовий простір і водночас розробити механізми запобігання негативним наслідкам у банківській сфері. Серед першочергових завдань, які постають перед українською банківською системою, варто виділити зміцнення її фінансового потенціалу, формування сильних банківських груп, зменшення податкового обтяження, впорядкування фінансових потоків, реорганізацію підприємств та проведення структурних і інституційних трансформацій. Останні глобальні тенденції у розвитку банківської індустрії слід використовувати як ключовий фактор формування стратегії розвитку української банківської системи. Це дозволить максимально ефективно використати всі доступні ресурси для динамічного економічного зростання країни. Українські банки, особливо ті, що співпрацюють із міжнародними фінансовими інституціями, змушені інтегрувати міжнародні стандарти управління персоналом. Це включає впровадження політик корпоративної соціальної відповідальності, дотримання трудових прав працівників та етичних стандартів, а також розробку систем мотивації та оцінки результативності, що відповідають кращим світовим практикам. Така інтеграція дозволяє банкам підвищувати довіру клієнтів і партнерів, знижувати ризики правових та фінансових санкцій, а також формувати стійкі конкурентні переваги [20]. В умовах глобалізації

українські банки активно впроваджують цифрові технології, зокрема автоматизацію процесів, онлайн-банкінг, аналітичні платформи та штучний інтелект. Це створює високі вимоги до компетенцій працівників, зокрема в галузях інформаційних технологій, аналітики даних та управління ризиками. HRM у цьому випадку орієнтоване на програми навчання та підвищення кваліфікації, перекваліфікацію персоналу та розвиток інноваційного мислення серед працівників. Український банківський сектор стикається із демографічними проблемами: старінням частини персоналу та відтоком молодих фахівців за кордон. Це вимагає від HRM розробки стратегій залучення і утримання молодих талантів, створення гнучких умов праці, впровадження дистанційної роботи та програм мотивації, які враховують цінності нового покоління. Водночас особлива увага приділяється управлінню міжпоколінними командами, щоб забезпечити передачу знань і професійного досвіду [20]. Глобалізація потребує від українських банків адаптації до міжнародного фінансового середовища, що передбачає підготовку персоналу до роботи у мультикультурних командах, розуміння міжнародних нормативних вимог та стандартів обліку і аудиту. HRM активно включається у формування корпоративної культури, що сприяє ефективній інтеграції банківських процесів у світові практики та забезпечує гнучкість реагування на зміни глобального ринку. Управління трудовими ресурсами в українських банках у контексті глобалізації набуває стратегічного характеру. HRM стає не лише операційним інструментом, а й фактором формування довгострокових конкурентних переваг. Розвиток кадрового резерву, управління талантами, підтримка лідерських компетенцій і інноваційної культури сприяють підвищенню ефективності банківських процесів та стабільності фінансового сектору в цілому. Управління трудовими ресурсами в банківському секторі України в умовах глобалізації є комплексним та багатofакторним процесом. Воно включає інтеграцію міжнародних стандартів HRM, цифровізацію і розвиток компетенцій персоналу, адаптацію до демографічних та соціальних викликів, формування мультикультурних команд та стратегічне планування

людського капіталу. Ефективне управління цими аспектами забезпечує підвищення конкурентоспроможності банків на міжнародному ринку та сприяє стійкому розвитку фінансового сектору України.

Нижче представлено таблицю, де наведено порівняння HRM у банківському секторі Німеччини та України (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняння HRM Німеччини та України

Аспект HRM	Німеччина	Україна	Вплив на розвиток банківського бізнесу
Мультикультурність та інтернаціоналізація	Активне залучення міжнародних фахівців, експатів; розвинуті програми інтеграції	Поступове формування мультикультурних команд, переважно локальний персонал з міжнародними контактами	Підвищення ефективності міжнародних операцій, крос-культурної комунікації
Цифровізація та технології	Високий рівень автоматизації, аналітичних платформ та AI; постійне навчання персоналу	Впровадження цифрових технологій, але обмежені ресурси та потреба у перепідготовці персоналу	Оптимізація процесів, підвищення продуктивності, адаптація до нових технологій
Демографічні та соціальні виклики	Старіння населення, акцент на залучення молодих талантів; активне управління поколіннями	Старіння частини персоналу, відтік молодих фахівців за кордон; необхідність гнучких умов праці	Утримання та розвиток кадрів, передача знань, кадрова стабільність
Регуляторні вимоги та соціальна відповідальність	Суворі міжнародні стандарти етики та CSR; дотримання трудових прав	Інтеграція міжнародних стандартів поступово; посилення правового регулювання	Підвищення довіри клієнтів і партнерів, зменшення юридичних ризиків
Стратегічне управління та розвиток людського капіталу	Стратегічне планування резерву кадрів, розвиток лідерства та інновацій	Стратегічне управління початкове, орієнтація на утримання талантів та розвиток базових компетенцій	Підвищення конкурентоспроможності банків, забезпечення стійкого розвитку фінансового сектору

Джерело: складено автором на основі [19-20].

Порівняння показує, що обидві країни стикаються з глобалізаційними викликами, однак відмінності у рівні розвитку банківського сектору, економічних умовах та кадровому потенціалі формують різні стратегії

управління трудовими ресурсами. Німеччина демонструє високий рівень інтеграції міжнародних стандартів HRM, активне використання цифрових технологій та аналітичних платформ, глибоко розвинені програми розвитку лідерства та утримання талантів. Важливою особливістю є мультикультурність команд та ефективне управління поколіннями, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток міжнародного бізнесу і підвищувати конкурентоспроможність банків на глобальному рівні. HRM в Німеччині носить стратегічний характер і тісно інтегрований у загальну корпоративну стратегію, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу та продуктивності. Україна, у свою чергу, характеризується поступовою інтеграцією міжнародних стандартів управління персоналом і обмеженими ресурсами для впровадження сучасних цифрових технологій. Основні виклики включають демографічні зміни, відтік молодих фахівців за кордон, недостатньо розвинену культуру управління поколіннями та обмежену адаптацію до мультикультурного середовища. HRM у банківському секторі України здебільшого орієнтований на утримання кадрів та забезпечення базових компетенцій персоналу, проте поступово починає набувати стратегічного характеру, особливо в міжнародно орієнтованих банках.

Таким чином, основна відмінність полягає у рівні інтеграції стратегічного HRM у загальну бізнес-стратегію та готовності до глобалізаційних викликів. У Німеччині HRM є передовим інструментом формування конкурентних переваг, тоді як в Україні цей процес перебуває на стадії розвитку і вимагає посиленої уваги до цифровізації, розвитку компетенцій персоналу та інтеграції міжнародних стандартів.

Незважаючи на різницю в ресурсах та масштабі, українські банки мають значний потенціал для адаптації кращих практик Німеччини, що дозволить підвищити ефективність HRM, зміцнити позиції на міжнародному ринку та забезпечити стійкий розвиток фінансового сектору країни.

1.3 Роль та значення людського капіталу у розвитку міжнародного бізнесу

У сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації економіки людський капітал виступає однією з найважливіших детермінант розвитку міжнародного бізнесу. На відміну від традиційних ресурсів, таких як матеріальні чи фінансові, людський капітал поєднує в собі знання, навички, креативність, професійний досвід і здатність до інновацій, що безпосередньо визначають конкурентоспроможність компаній на світових ринках.

Міжнародний бізнес функціонує у висококонкурентному та динамічному середовищі, де головним чинником успіху стає не кількість фінансових чи виробничих ресурсів, а здатність ефективно використовувати потенціал працівників. Компанії, що інвестують у розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації, створення інноваційного середовища та підтримку корпоративної культури отримують значні стратегічні переваги.

Таким чином, дослідження ролі людського капіталу дозволяє зрозуміти механізми формування довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. У сучасних міжнародних корпораціях ключовою рушійною силою є інновації, які неможливі без творчого та кваліфікованого персоналу.

В умовах цифрової економіки значення людського капіталу зростає, оскільки саме працівники з високим рівнем цифрових компетенцій здатні забезпечити впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення продуктивності. Дослідження цих аспектів дозволяє визначити напрями інвестицій у розвиток компетенцій, необхідних для міжнародної інтеграції.

Розвиток міжнародного бізнесу пов'язаний із формуванням мультикультурних команд, управління якими вимагає особливих підходів. Людський капітал у цьому контексті не обмежується лише професійними навичками, а включає міжкультурну комунікацію, толерантність і здатність до адаптації у різних соціокультурних середовищах. Наукове дослідження цього

явища дає змогу виробити рекомендації щодо підвищення ефективності крос-культурного менеджменту. Міжнародний бізнес дедалі частіше орієнтується на концепції сталого розвитку, де важливе місце відводиться розвитку та захисту людського капіталу. Турбота про добробут працівників, їх професійне зростання та соціальну захищеність формує позитивний імідж компаній і підвищує їхню цінність для партнерів і клієнтів.

Дослідження цього аспекту допомагає пояснити взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та ефективністю бізнесу на глобальному рівні. Актуальність дослідження ролі людського капіталу у міжнародному бізнесі зумовлена як практичними, так і теоретичними потребами. З одного боку, міжнародні компанії потребують науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації HRM-стратегій, формування кадрового резерву та розвитку талантів. З іншого боку, аналіз цього феномену дозволяє розширити наукову базу економічних і управлінських дисциплін, сприяючи формуванню нових підходів до розуміння конкурентоспроможності у глобалізованому світі.

Так, людський капітал у сучасному міжнародному бізнесі є не просто одним із ресурсів, а фундаментальною основою інноваційного розвитку, стратегічної стабільності та конкурентоспроможності. Саме тому його дослідження є необхідним для розробки ефективних управлінських моделей, здатних забезпечити адаптацію бізнесу до викликів глобалізації, цифрової трансформації та культурного різноманіття.

Вивчення ролі людського капіталу дозволяє не лише зрозуміти сучасні тенденції міжнародного бізнесу, але й виробити практичні рекомендації для його сталого розвитку у майбутньому.

Таблиця 1.6 – Узагальнення наукових підходів до розуміння поняття «людський капітал»

Автор	Визначення	Ключовий аспект
Т. Шульц (Schultz, 1961)	Людський капітал – це інвестиції в освіту, охорону здоров'я та підготовку працівників, що підвищують їхню продуктивність	Освіта та здоров'я як інвестиції
Г. Беккер (Becker, 1964)	Людський капітал – це сукупність знань, умінь і навичок, отриманих у процесі навчання та практики, які підвищують економічну цінність працівника	Знання та навички
Д. Белл (Bell, 1973)	Людський капітал є основою постіндустріального суспільства, де головним ресурсом стає знання	Знання як ключовий ресурс
П. Друкер (Drucker, 1993)	Людський капітал – це головний фактор продуктивності в «суспільстві знань», де результативність залежить від компетенцій працівників	Компетентність у «суспільстві знань»
В. Гесць (2008)	Людський капітал – це сукупність соціально-економічних характеристик населення, що забезпечують відтворення праці та розвиток економіки	Соціально-економічні характеристики
О. Грішнова (2011)	Людський капітал – це запас знань, навичок, мотивацій і здоров'я, що формує здатність особистості до продуктивної діяльності та розвитку суспільства	Знання, мотивація та здоров'я
І. Лукінов (2013)	Людський капітал – це інтегральна характеристика людини, що поєднує інтелектуальні, духовні, культурні та професійні якості, які визначають її внесок у розвиток економіки	Інтелектуально-культурний потенціал

Джерело: складено автором на основі [21-27].

Аналіз наведених визначень свідчить, що іноземні дослідники [21-24] акцентують увагу переважно на економічній природі людського капіталу. Для них ключовими є інвестиції в освіту, здоров'я, професійні навички та їхній вплив на продуктивність і конкурентоспроможність. Такі підходи мають прагматичний характер та пов'язані з вимірюванням економічної віддачі від інвестицій у людський капітал.

Натомість українські вчені [25-27] розглядають людський капітал більш комплексно та багатовимірно. У їхніх визначеннях, поряд з економічними аспектами, значне місце займають соціальні, культурні, духовні та мотиваційні характеристики особистості. Це відображає прагнення врахувати

суспільний контекст розвитку людського капіталу та його роль у сталому соціально-економічному прогресі. Таким чином, можна зробити висновок, що: західні підходи зосереджені на вимірюванні економічної ефективності людського капіталу; українські підходи орієнтовані на соціально-культурний та інтегративний вимір, де людина розглядається як багатогранний носій потенціалу розвитку суспільства.

Зміни, як технологічні, так і організаційні, що відбуваються у світовій економіці, сприяють підвищенню мобільності факторів виробництва, у тому числі людського капіталу. Як наслідок, змінюється і структура людських ресурсів на світовому ринку. У сучасних компаніях продовжує зростати важливість вмілого використання міжнародної мобільності співробітників та функціонування в транснаціональному середовищі. Одним із ключових питань є формування багатонаціональних команд, до складу яких входять співробітники з різних частин світу. Аналізуючи міжнародний рух людських ресурсів, можна спостерігати їхній зростаючий вплив на функціонування сучасних підприємств. В даний час частка експатріантів, які самостійно вирішили виїхати за кордон, у загальній кількості мігрантів продовжує зростати. Постійне зростання міграції високоосвічених людей є відносно новим явищем. Якщо підприємства на національному ринку не в змозі залучити ці ресурси або їхні пропозиції є незадовільними, працівники мігрують, шукаючи роботу в інших країнах і, таким чином, поповнюючи групу експатріантів [28].

ТНК – це підприємства, які організовують виробництво на глобальному рівні, наймають фахівців з усього світу і відправляють їх до країн, що знаходяться за межами їхньої країни народження або навчання. Засновуючи інші філії, вони відправляють їх подалі від своїх материнських компаній [29] або інших підрозділів у своїй глобальній структурі. Переміщення людських ресурсів відбувається в рамках внутрішньої структури (однієї корпорації) або глобальної мережі – системи компаній, пов'язаних між собою (часто неформально). Зростання міграції та еміграції сприяє еволюції організаційних

структур провідних ТНК. Дослідження (143 ТНК) показують, що переважна більшість ТНК – 74% підтверджують, що міжнародне переміщення персоналу (як довгострокове, так і короткострокове) є постійним, а 43% додатково заявляють, що кількість їхнього міжнародного персоналу буде продовжувати зростати [30]. Причиною цього є пошук молодих і талановитих менеджерів та їх включення до глобальних структур бізнес-мереж. Водночас висококваліфіковані працівники особливо схильні до міжнародної мобільності.

Це є результатом, серед іншого, необхідності підвищення кваліфікації шляхом обміну досвідом (делегований персонал) або пошуку вищої якості життя шляхом продажу послуг за кордоном (експатріанти). Перебування у філії за кордоном може передбачати впровадження нових технологій та/або використання місцевих детермінант для створення подальших інновацій; побудову структур організаційної системи; аудит та координацію роботи місцевої команди відповідно до моделі даної ТНК; виявлення проблем та визначення методів їх вирішення з урахуванням пріоритетів організаційної культури материнської корпорації. ІКТ можна розділити відповідно до функцій, які виконує особа, делегована в організаційній структурі [31-34].

Сучасне становище організації все більшою мірою є відображенням якості її інтелектуального капіталу, який базується на людському капіталі (включаючи мігрантів та експатріантів). Зміна моделей ділових корпорацій, динаміка технологічних змін та постійний тиск з метою скорочення витрат, спричинений конкуренцією, призводять до того, що міжнародний коротко- та довгостроковий перерозподіл людських ресурсів є постійним і постійно зростає. Ключовим завданням є використання людського капіталу як прискорювача потенціалу в кожній підсистемі інтелектуального капіталу організації. Керівництву рекомендується визначити основи стратегії розвитку, що дозволить досягти злагодженості в цілях окремих мігрантів та довгострокових цілях організації, оскільки тільки це дозволить передати знання, навички та компетенції окремих осіб/експатріантів до

інтелектуального капіталу. У сучасному підприємстві люди є найціннішим активом. У той час як інші активи можуть знецінюватися, люди мають здатність швидко підвищувати свою цінність шляхом навчання. Вони можуть сприяти створенню доданої вартості, підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності підприємства більше, ніж інші ресурси. Експатріанти відіграють важливу роль і вважаються технологічними та організаційними посередниками у передачі ноу-хау від материнської корпорації. Вони є посередниками у передачі знань. Вони є сполучною ланкою між різними системами та культурами. Вони часто є ефективними посередниками у передачі знань, оскільки беруть участь у руйнуванні бар'єрів та виробництві енергії з існуючих відмінностей. Ось чому цей аспект є настільки важливим і повинен бути включений у подальші дослідження.

Підкреслення ключової ролі людського капіталу в сучасному бізнесі, звичайно, є правильним [35]. Людський капітал є основою інтелектуального капіталу, який, у свою чергу, є мультиплікатором накопиченого економічного капіталу. Людський капітал пронизує всі три підсистеми інтелектуального капіталу і активує притаманний їм потенціал. Людський капітал об'єднує бізнес-систему, формуючи конкретну модель організаційного управління за допомогою:

- структур – внутрішніх і зовнішніх (організованих для забезпечення передачі знань, не суто транзакційних, з плоскою ієрархією; заснованих на побудові послідовності процесів створення вартості; піддаються систематичній реорганізації відповідно до ритму спостережуваних змін);
- інновацій – пов'язаних з продуктом, процесом та організацією (постійно та швидко впроваджуються для конкретних сегментів/модулів, компетентно координуються в системі);
- інституцій – принципів побудови відносин з різноманітним внутрішнім та зовнішнім середовищем (через інтенсифікацію різних форм співпраці, створення соціально-економічних цінностей, соціально відповідальну діяльність).

Далі представлено основні функції людського капіталу в міжнародному бізнесі (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Функції людського капіталу в міжнародному бізнесі

Функція людського капіталу	Зміст	Значення для міжнародного бізнесу
Інноваційна	Генерація нових ідей, розробка технологій, креативність	Формування конкурентних переваг, створення унікальних продуктів і послуг
Продуктивна	Використання знань, навичок і досвіду для ефективної роботи	Зростання продуктивності, зниження витрат, підвищення прибутковості
Адаптивна	Здатність до навчання, перекваліфікації, міжкультурної взаємодії	Гнучкість у глобальному середовищі, швидке реагування на зміни ринку
Інтеграційна	Формування корпоративної культури, розвиток мультикультурних команд	Підвищення ефективності міжнародної співпраці та командної роботи
Соціальна	Створення сприятливого робочого клімату, розвиток довіри та мотивації	Зростання лояльності працівників, зменшення плинності кадрів
Стратегічна	Участь у формуванні довгострокових цілей і стратегій компанії	Забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності на глобальному ринку

Джерело: складено автором на основі [28].

Отже, людський капітал у сучасній економіці та міжнародному бізнесі виконує багатовимірні функції, що охоплюють економічні, соціальні та стратегічні виміри розвитку. Його інноваційна функція визначає здатність до створення нових знань і технологій, що формує основу конкурентних переваг у глобальному середовищі. Продуктивна функція забезпечує зростання результативності праці та підвищення економічної ефективності, тоді як адаптивна дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, технологій і культурних контекстів.

Не менш важливою є інтеграційна функція, яка сприяє згуртованості міжнародних колективів, та соціальна функція, що забезпечує мотивацію, лояльність і збереження кадрового потенціалу. Нарешті, стратегічна функція

людського капіталу виявляється у формуванні довгострокових цілей і сталого розвитку бізнесу в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Отже, функції людського капіталу відображають його системоутворюючу роль у розвитку як окремих підприємств, так і міжнародної економіки загалом. Вони демонструють, що інвестиції в знання, навички, здоров'я та соціальні характеристики працівників є не витратами, а стратегічними вкладеннями у зростання конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості бізнесу на глобальному рівні.

Висновки до розділу 1

В результаті вивчення теоретико-методологічних засад управління трудовими ресурсами отримано такі висновки. Управління трудовими ресурсами посідає провідне місце у забезпеченні ефективного функціонування міжнародного бізнесу, оскільки персонал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку. В умовах динамічної глобалізації, розвитку транснаціональних корпорацій та зростання ролі інформаційної економіки людський капітал стає стратегічним активом, здатним визначати успіх чи неуспіх організації. Вивчення управління трудовими ресурсами є необхідним для забезпечення розвитку міжнародного бізнесу, оскільки воно: дозволяє ефективно координувати мультикультурні колективи; сприяє інтеграції HR-стратегії зі стратегією компанії; формує конкурентні переваги через розвиток людського капіталу; забезпечує адаптацію бізнесу до технологічних та соціальних трансформацій.

На основі дослідження робіт українських та закордонних вчених запропоновано авторське визначення трудових ресурсів - це інтегральна соціально-економічна категорія, що охоплює сукупність працездатного населення, яке володіє фізичними, інтелектуальними та творчими здібностями, системою знань, компетенцій і професійних навичок, а також соціально-культурним та інноваційним потенціалом, здатним забезпечувати

відтворення матеріальних і нематеріальних благ у межах національної економіки та міжнародного бізнес-простору. У широкому значенні трудові ресурси виступають не лише як демографічно обумовлений кадровий потенціал суспільства, а й як стратегічний фактор розвитку, що інтегрує людський капітал у процеси економічного зростання, забезпечує конкурентоспроможність підприємств і формує передумови сталого соціально-економічного прогресу. Запропоновано класифікацію видів трудових ресурсів, яка дозволяє системно аналізувати наявні людські ресурси; планувати та оптимізувати їх використання; підвищувати ефективність управління персоналом; формувати конкурентоспроможні підприємства та національну економіку; адаптувати наявний кадровий потенціал до викликів міжнародного бізнесу та глобалізації. Зроблено порівняння HRM у банківському секторі Німеччини та України за такими аспектами: мультикультурність та інтернаціоналізація; цифровізація та технології; демографічні та соціальні виклики; регуляторні вимоги та соціальна відповідальність; стратегічне управління та розвиток людського капіталу. Порівняння показує, що обидві країни стикаються з глобалізаційними викликами, однак відмінності у рівні розвитку банківського сектору, економічних умовах та кадровому потенціалі формують різні стратегії управління трудовими ресурсами. Узагальнено наукові підходи до розуміння поняття «людський капітал» та визначено, що західні підходи зосереджені на вимірюванні економічної ефективності людського капіталу, а українські - орієнтовані на соціально-культурний та інтегративний вимір, де людина розглядається як багатогранний носій потенціалу розвитку суспільства.

Структуровано основні функції людського капіталу в міжнародному бізнесі, а саме: інноваційна, продуктивна, адаптивна, інтеграційна., соціальна, стратегічна.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності банківського концерну «Commerzbank»

Commerzbank - це один з німецьких банків, що має значну роль у корпоративному, середньому бізнесі («Mittelstand») та у роздрібному сегменті. Як і інші банки в Європі, він працює в умовах макроекономічної нестабільності: зміни процентних ставок, інфляція, регуляторний тиск, ризики кредитних портфелів. Аналіз його фінансово-економічної діяльності дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно банк адаптується до цих викликів і чи зростає його внутрішня стійкість.

Commerzbank залишається на повній швидкості після першої половини 2025 року. Він не тільки досяг найкращого операційного прибутку в своїй історії в першій половині року, але й досяг значного прогресу у впровадженні своєї стратегії «Momentum» у другому кварталі. У сегменті приватних клієнтів та малого бізнесу загострення стратегії двох брендів у Німеччині з більш сильною диференціацією цін та продуктів просувається добре. Клієнти отримують доступ до широкого спектру персональних та цифрових консультацій, високих стандартів безпеки та цифрових функцій, таких як мобільна картка Girocard для Apple Pay, а також безкоштовне зняття готівки по всій країні. Для клієнтів, які не потребують персональних консультацій, банк продовжує пропонувати безкоштовну цифрову альтернативу через свій бренд comdirect. У сегменті корпоративних клієнтів банк досягає позитивних результатів у розширенні бізнесу цифрової платформи. Міжнародні клієнти тепер можуть здійснювати депозити на грошовому ринку онлайн через платформу FX Live Trader, а також через різні мультидилерські платформи. Крім того, вже досягнуто значних домовленостей з представниками працівників щодо кадрових заходів, оголошених у лютому цього року [36].

Нижче наведено основні показники діяльності банку за перші шість місяців 2025 року (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ключові фінансові результати Commerzbank за 1 півріччя 2025 р.

Звіт про фінансові результати	1.1 – 30.6.2025	1.1-30.6.2024
Операційний дохід (млн. євро)	2396	1954
Операційний прибуток на акцію (євро)	2,11	1,63
Консолідований прибуток або збиток, що належить акціонерам Commerzbank та інвесторам у додаткові компоненти капіталу (млн. євро)	1296	1285
Консолідований прибуток або збиток, що належить акціонерам Commerzbank після вирахування виплачених дивідендів (млн. євро)	1043	1090
Прибуток на акцію (євро)	0,92	0,91
Операційний прибуток (%)	18,3	15,2
Чистий прибуток на матеріальний капітал (%)	8,5	8,9
Співвідношення витрат і доходів (за винятком обов'язкових внесків), %	53,1	55,8
Співвідношення витрат і доходів (з урахуванням обов'язкових внесків), %	55,8	58,8
Балансовий звіт	30.06.2025	31.12.2024
Загальні активи (млрд. євро)	581,8	554,6
Активи з урахуванням ризику (млрд. євро)	176,1	173,4
Капітал, відображений у балансі (млрд. євро)	35,2	35,7
Загальний капітал, який показано в балансі (млрд. євро)	43,8	43,4
Основні регуляторні показники	30.06.2025	31.12.2024
Коефіцієнт капіталу 1-го рівня (%)	16,5	17,6
Коефіцієнт достатності капіталу 1-го рівня (%)	14,6	15,1
Загальний коефіцієнт капіталу (%)	20,2	20,9
Коефіцієнт фінансового важеля (%)	4,3	4,8
Штатні співробітники	30.06.2025	31.12.2024
Німеччина	25044	25250
Закордонні	14197	13789
Всі	39241	39040

Джерело: складено автором на основі: [36].

Загалом Commerzbank значно покращив свій операційний прибуток до 2 396 млн євро за звітний період, що на 441 млн євро більше, ніж за аналогічний період минулого року. Дохід збільшився на значні 12,5% у першій половині 2025 року. Незважаючи на значне зниження процентних ставок, чистий процентний дохід знизився лише незначно, до 4 133 млн євро порівняно з попереднім роком. Завдяки сильним позиціям у сфері цінних паперів, синдікованих кредитів та валютних операцій чистий комісійний дохід зріс на 8,3% до 2 015 млн євро. Результат групи за ризиками склав –300 млн євро порівняно з –274 млн євро за аналогічний період минулого року. Ця сума включає 142 млн євро від коригувань методології та моделей. Рейтинги малих та середніх корпоративних клієнтів були переглянуті, а чутливість до макроекономічних ефектів була підвищена. З них 91 млн євро пов'язані переважно з потенційним впливом мит США. Головним чином завдяки цій скоригованій методології, решта коригування верхнього рівня (TLA) у розмірі 182 млн євро була повністю звільнена у другому кварталі. Коефіцієнт непрацюючих активів (NPE) становив 1,1% [36]. Операційні витрати збільшилися на 7,1% до 3 234 млн євро порівняно з аналогічним періодом минулого року, головним чином через вплив оцінки відстроченої змінної винагороди на основі акцій у зв'язку зі зростанням ціни акцій, знецінення, спричинене оцінкою, та підвищення витрат mBank через інвестиції в розвиток бізнесу. Обов'язкові внески, які відображаються окремо, були дещо нижчими, ніж у попередньому році, і становили 162 млн євро. Співвідношення витрат і доходів становило 53,1% без урахування обов'язкових внесків і 55,8% з урахуванням обов'язкових внесків. Відповідні показники за попередній рік становили 55,8% і 58,8% відповідно. Консолідований прибуток, що належить акціонерам Commerzbank та інвесторам у додаткові компоненти капіталу, становив 1 296 млн євро порівняно з 1 285 млн євро за аналогічний період попереднього року. Чистий прибуток на матеріальний капітал (Net RoTE) склав 8,5% порівняно з 8,9% у попередньому році. Коефіцієнт основного капіталу 1-го рівня (Common Equity Tier 1) на 30 червня 2025 року склав 14,6%

порівняно з 15,1% на кінець 2024 року. Коефіцієнт левереджу становив 4,3% порівняно з 4,8% на кінець 2024 року [36].

Наступним кроком пропонуємо побудувати багатофакторну регресійну модель, яка визначатиме фактори впливу на динаміку операційного доходу Commerzbank. Фактори, обрані для побудови прогнозу, представлені у таблиці нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фактори для побудови багатофакторної регресійної моделі

Рік	Операційний дохід, млн. євро (y)	Обсяг виданих кредитів, млн. євро (x1)	Рівень прострочених кредитів, % (x2)	Ставка ЄЦБ, % (x3)	Операційні витрати банку, млн. євро (x4)
2015	1302	306912	1,5	4	5927
2016	1380	277831	1,6	4	5981
2017	1395	275432	1,8	4,1	6102
2018	1420	254980	1,76	4,4	6110
2019	1431	252540	1,36	4,2	6128
2020	1532	232872	1,34	4,3	6243
2021	1654	220987	1,3	4,4	6250
2022	1728	217438	1,1	4,4	6322
2023	1856	212893	0,8	4,5	6422
2024	1954	210439	1,1	4,25	6526
2025	2396	205487	1	2,9	6703

Джерело: складено автором на основі [36].

Метою побудови багатофакторної регресійної моделі є виявлення ключових економічних і фінансових детермінант, які впливають на динаміку операційного доходу Commerzbank AG. У якості незалежних змінних (факторів впливу) обрано такі показники: обсяг виданих кредитів, рівень прострочених кредитів, ставку Європейського центрального банку (ЄЦБ) та

операційні витрати банку. Зазначені фактори відображають як внутрішні аспекти діяльності банку, так і зовнішні макроекономічні умови, що формують прибутковість його операцій.

Першим і базовим фактором виступає обсяг виданих кредитів, який безпосередньо визначає основне джерело формування операційного доходу банку. Кредитна діяльність є центральною ланкою бізнес-моделі Commerzbank, тому зростання кредитного портфеля, за інших рівних умов, призводить до підвищення процентних надходжень. Водночас цей показник відображає рівень довіри клієнтів до банку та його здатність ефективно перерозподіляти фінансові ресурси в економіці. Таким чином, між обсягом виданих кредитів і операційним доходом існує пряма залежність, яка в моделі очікується позитивною.

Другим важливим фактором є рівень прострочених кредитів, що характеризує якість кредитного портфеля банку. Зростання частки простроченої заборгованості безпосередньо знижує дохідність, оскільки банк недоотримує процентні платежі, а також вимушений формувати резерви під можливі збитки. Високий рівень неповернень негативно позначається на рентабельності, ліквідності та стабільності банку. Отже, вплив цього фактору на операційний дохід є обернено пропорційним, підвищення частки проблемних активів веде до скорочення прибутковості.

Третім фактором виступає ставка ЄЦБ, яка відображає монетарні умови в єврозоні та впливає на собівартість залучених ресурсів банку. З одного боку, зростання базової ставки сприяє підвищенню процентних доходів за кредитами, проте водночас підвищує витрати на залучення коштів і може стримувати попит на кредити. Таким чином, вплив цього фактору є двояким і залежить від конкретного етапу економічного циклу: у періоди помірного зростання ставок спостерігається підвищення операційного доходу, тоді як надмірне посилення монетарної політики може зменшувати кредитну активність і, відповідно, прибуток банку.

Четвертим фактором доцільно включити операційні витрати банку, які відображають ефективність управління внутрішніми ресурсами та рівень оптимізації бізнес-процесів. До складу цих витрат входять адміністративні, персональні та технологічні видатки, що є невід'ємною складовою діяльності банку. Оскільки збільшення витрат без відповідного зростання доходів знижує операційний прибуток, вплив цього фактору на залежну змінну є негативним. Разом із тим, у довгостроковій перспективі інвестиції в цифровізацію чи модернізацію операцій можуть мати позитивний ефект через підвищення продуктивності.

Отже, вибір зазначених факторів обґрунтований як із теоретичної, так і з емпіричної точки зору. Вони комплексно відображають взаємодію внутрішніх фінансових показників банку та зовнішніх макроекономічних детермінант, що визначають рівень його операційної ефективності. Побудована на основі цих змінних регресійна модель дає змогу кількісно оцінити ступінь впливу кожного фактору на операційний дохід Commerzbank та виявити напрями підвищення прибутковості через управління кредитним ризиком, оптимізацію витрат і врахування монетарних умов ЄЦБ.

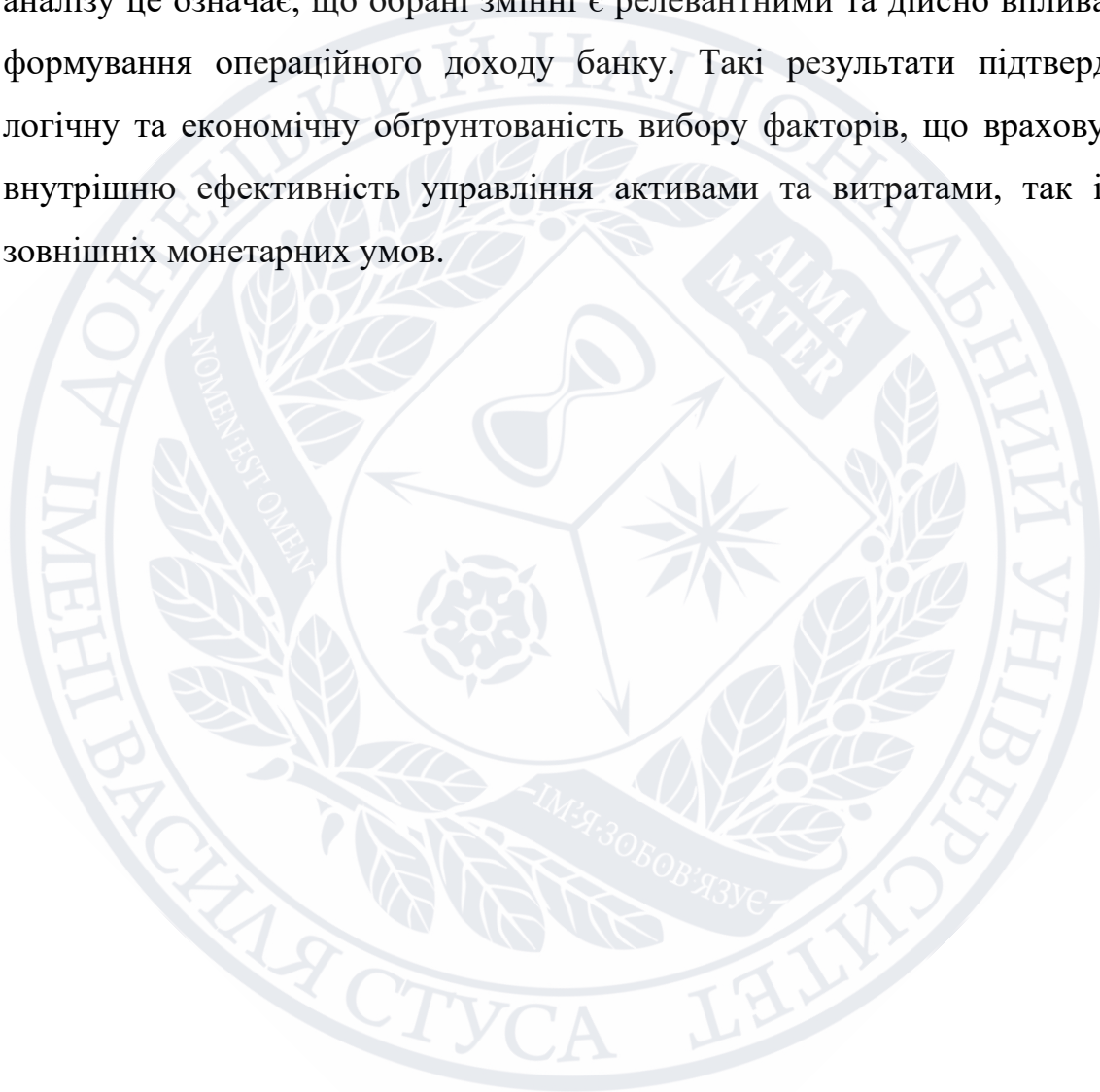
Використовуючи Microsoft Excel, зокрема функцію «Регресія», проведемо регресійний аналіз. Результуючі дані представлено в таблицях.

Одним із ключових показників якості побудованої регресійної моделі є коефіцієнт детермінації (R^2), який відображає ступінь відповідності теоретичних (модельних) значень фактичним даним. Значення цього показника визначає, яку частку варіації залежної змінної пояснюють включені до моделі незалежні фактори. Таким чином, коефіцієнт детермінації є інтегральною мірою того, наскільки ефективно модель описує реальні економічні процеси.

В результаті проведеного розрахунку отримано $R^2 = 0,98$, це означає, що 98% варіації операційного доходу Commerzbank пояснюється змінами обраних факторів, таких як обсяг виданих кредитів, рівень простроченої заборгованості, ставка Європейського центрального банку та операційні

витрати. Іншими словами, модель майже повністю відображає закономірності, притаманні досліджуваному даним, і лише 2% відхилень операційного доходу залишаються неврахованими, тобто зумовленими іншими чинниками або випадковими коливаннями.

Високе значення отриманого коефіцієнта детермінації свідчить про високу адекватність і пояснювальну силу моделі. У контексті фінансового аналізу це означає, що обрані змінні є релевантними та дійсно впливають на формування операційного доходу банку. Такі результати підтверджують логічну та економічну обґрунтованість вибору факторів, що враховують як внутрішню ефективність управління активами та витратами, так і вплив зовнішніх монетарних умов.



ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ								
<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	0,99225191							
R-квадрат	0,98456386							
Нормований R-квадрат	0,9742731							
Стандартна помилка	52,4751637							
Спостереження	11							
Дисперсійний аналіз								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>			
Регресія	4	1053814,33	263453,581	95,6745665	1,45418E-05			
Залишок	6	16521,8568	2753,6428					
В цілому	10	1070336,18						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-3417,052	2486,03598	-1,3744982	0,21841441	-9500,162856	2666,05894	-9500,1629	2666,05894
Обсяг виданих кредитів, млн. євро (x1)	-0,00058	0,00179837	-0,3225391	0,75798737	-0,004980486	0,0038204	-0,0049805	0,0038204
Рівень прострочених кредитів, % (x2)	-148,79328	89,5264168	-1,6620042	0,14757487	-367,8565337	70,2699666	-367,85653	70,2699666
Ставка ЄЦБ, % (x3)	-185,82915	65,4610081	-2,8387762	0,02961448	-346,0064701	-25,651837	-346,00647	-25,651837
Операційні витрати банку, млн. євро (x4)	0,98684783	0,29295747	3,36857031	0,01506906	0,270006728	1,70368893	0,27000673	1,70368893

Джерело: розраховано автором із використанням Microsoft Excel.

В таблиці представлено прогнозований операційний дохід (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Виведення залишку

Спостереження	Прогнозований операційний дохід, млн. євро	Залишки
1	1287,46636	14,5336355
2	1342,74506	37,2549436
3	1415,2036	-20,203596
4	1385,16441	34,8355922
5	1501,02612	-70,026118
6	1610,31486	-78,31486
7	1611,48542	42,5145758
8	1714,3557	13,6443019
9	1841,73185	14,2681526
10	1947,60675	6,3932488
11	2390,89988	5,10012307

Джерело: розраховано автором із використанням Microsoft Excel.

Для зручності трактування отриманих результатів відобразимо фактичний та прогнозований операційний дохід (рис. 2.1).

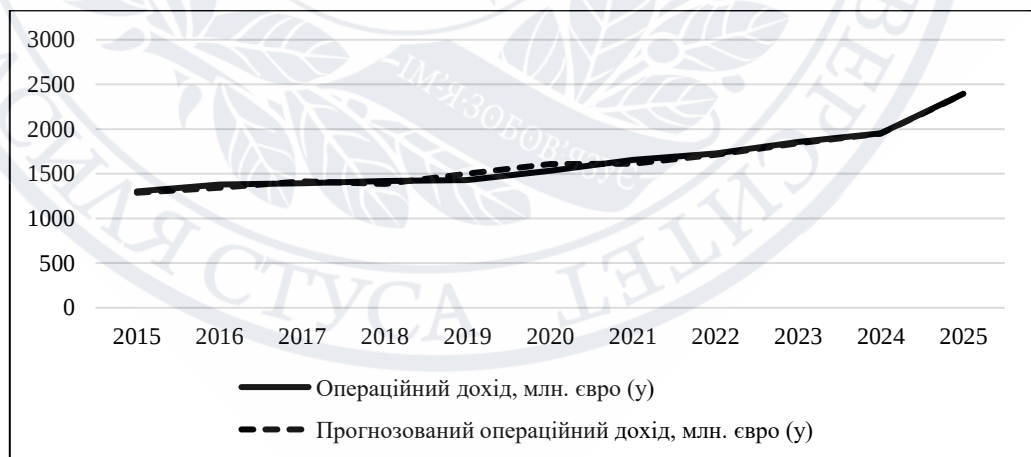


Рисунок 2.1 – Динаміка реального та прогнозованого операційного доходу Commerzbank в 2015-2025 рр., млн. євро

Джерело: побудовано автором за результатами регресійного аналізу.

Рівняння багатфакторної лінійної регресії матиме такий вигляд:

$$y = - 3417,05 - 0,00058x_1 - 148,79x_2 - 185,83x_3 - 0,99x_4 \quad (2.1)$$

Якщо графіки фактичного операційного доходу Commerzbank та прогнозованого значення, розрахованого за регресійною моделлю, майже співпадають, це свідчить про високу точність моделі та високий рівень її пояснювальної здатності. Такий результат означає, що модель адекватно враховує ключові фактори, які формують динаміку операційного доходу, а вибрані змінні - обсяг виданих кредитів, рівень прострочених кредитів, ставка ЄЦБ та операційні витрати відображають реальні економічні залежності між явищами.

Майже повне співпадіння двох кривих також свідчить про мінімальні залишки (residuals), різницю між фактичними та прогнозованими значеннями, що є бажаною властивістю будь-якої регресійної моделі. Це означає, що випадкові коливання та непередбачені чинники мають незначний вплив на залежну змінну, а основна частина її варіації пояснюється вибраними факторами. Висока точність прогнозу вказує на надійність моделі як інструменту для аналітичних і стратегічних рішень у банківській діяльності.

З наукової точки зору, така відповідність свідчить про адекватність моделі, тобто її здатність описувати об'єктивні закономірності реального процесу. Вона підтверджує правильність вибору функціональної форми регресії, відсутність суттєвих статистичних помилок та високу якість вхідних даних. Отже, майже повне співпадіння графіків фактичних і прогнозованих значень є свідченням того, що побудована економетрична модель є надійною, статистично значущою та економічно обґрунтованою. Такий результат відображає високу якість моделювання та підтверджує, що обрані фактори комплексно пояснюють формування операційного доходу Commerzbank, роблячи модель ефективним інструментом фінансового аналізу й прогнозування. Майже повне співпадіння графіків фактичних і прогнозованих

значень операційного доходу Commerzbank свідчить про високу точність побудованої моделі та її здатність адекватно відображати реальні фінансові процеси. Такий результат підтверджує релевантність обраних факторів і правильність функціональної форми регресійного рівняння. Модель можна вважати статистично надійною, економічно логічною та придатною для використання у подальшому прогнозуванні операційної ефективності банку.

Таблиця 2.4 - Інтерпретація факторів, що впливають на операційний дохід Commerzbank AG

№	Фактор	Економічний зміст фактору	Очікуваний вплив на операційний дохід	Емпіричне підтвердження за результатами моделі
1	Обсяг виданих кредитів (X_1)	Відображає масштаб кредитної діяльності банку та джерело процентних доходів	Позитивний (+)	Підтверджено: зростання кредитного портфеля підвищує дохідність
2	Рівень прострочених кредитів (X_2)	Характеризує якість кредитного портфеля та кредитний ризик	Негативний (-)	Підтверджено: збільшення проблемної заборгованості знижує операційний прибуток
3	Ставка ЄЦБ (X_3)	Визначає монетарні умови в єврозоні та вартість залучених ресурсів	Змішаний (+/-)	Частково підтверджено: вплив залежить від динаміки грошово-кредитної політики
4	Операційні витрати банку (X_4)	Відображають рівень внутрішньої ефективності управління витратами	Негативний (-)	Підтверджено: підвищення витрат зменшує операційний дохід

Джерело: складено автором.

Згідно з результатами регресійного аналізу, усі включені до моделі фактори виявилися статистично значущими та економічно логічними. Найбільший позитивний вплив на операційний дохід справляє обсяг виданих кредитів, тоді як операційні витрати та рівень прострочених кредитів мають найбільш виражений негативний ефект. Отримані результати свідчать про стабільність моделі та підтверджують, що вона адекватно відтворює ключові закономірності функціонування Commerzbank AG.

2.2 Аналіз організаційної структури та HR-політики

У сучасній банківській діяльності, яка характеризується високою конкуренцією, змінами регуляторного середовища та цифровою трансформацією, організаційна структура і політика управління персоналом (HR-політика) стають ключовими чинниками успіху.

Для Commerzbank AG, одного з провідних банків Німеччини, правильне поєднання ефективної структури управління та інноваційної HR-політики може значно вплинути на конкурентоспроможність, продуктивність та здатність адаптуватися до змін.

Організаційна структура Commerzbank має матричний і багаторівневий характер, поєднуючи елементи функціонального та дивізіонального підходів. Така модель забезпечує збалансованість між централізованим стратегічним управлінням і децентралізованим виконанням операційних завдань. На вищому рівні структури розташоване Правління (Vorstand), яке відповідає за стратегічний розвиток, контроль ризиків, управління капіталом та корпоративне управління [37].

Матрична організація, якою є Commerzbank, це структура, в якій різні функції співпрацюють над конкретними проектами [38]. У таких організаціях до кожного проекту призначається відповідальна особа та конкретна команда, і ці команди пов'язані з проектами та функціональними підрозділами [39]. Матрична організація - це структура, в якій різні функції можуть працювати разом, щоб забезпечити кращу співпрацю, оптимізувати використання ресурсів та приймати швидші й ефективніші рішення [40]. Хоча матрична організація має багато переваг, вона також має деякі недоліки порівняно з іншими організаціями [41]. Наприклад, розподіл ресурсів, визначення та управління завданнями можуть стикатися з такими проблемами, як труднощі координації між керівниками команд [42].

Матрична організація - це структура управління, яка використовується для забезпечення координації та управління різними функціями та проектами організації, на відміну від традиційних ієрархічних структур [38]. У цій

структурі співробітники працюють як у функціональних підрозділах (наприклад, маркетингу або фінансах), так і над проектами [43].

Матрична організація особливо переважна в ситуаціях, що вимагають координації між декількома експертами для виконання конкретного проекту або досягнення мети. Такі проекти зазвичай є короткостроковими, швидкоплинними і вимагають участі різних функцій [44]. Оскільки матрична організація є горизонтальним підходом до співпраці, вона сприяє взаємодії між різними функціями і дозволяє швидко приймати рішення [45].

Матрична організація також може використовуватися в глобальних компаніях, що працюють у різних регіонах або країнах [46]. У цьому випадку координація та комунікація між країнами або регіонами подібні до координації та комунікації між співробітниками, які працюють на різних посадах [47]. Однак матрична організація може бути складною у впровадженні, оскільки процес прийняття рішень може бути складним серед декількох функціональних та проектних менеджерів [48].

У цій структурі можуть виникати проблеми з комунікацією між різними відділами, а співробітники можуть бути змушені одночасно звітувати перед різними проектними менеджерами [49].

На рисунку нижче представлено організаційну структуру Commerzbank (рис. 2.2).

Підпорядкованими ланками Commerzbank є функціональні департаменти та бізнес-напрями, серед яких (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Бізнес - напрями Commerzbank

Бізнес-напрями Commerzbank	Стисла характеристика діяльності
Private and Small-Business Customers (PSBC)	Обслуговування приватних клієнтів, роздрібний бізнес, іпотечне та споживче кредитування
Corporate Clients	Управління фінансовими потоками корпоративних клієнтів, фінансування зовнішньоекономічної діяльності, валютні операції
Commerz Real	Управління активами, інвестиційна діяльність, операції з нерухомістю
Digital Transformation Office	Розвиток цифрових банківських сервісів і впровадження інноваційних технологій

Джерело: складено автором на основі [36].



Рисунок 2.2 – Матрична організаційна структура Commerzbank

Джерело: складено автором на основі [36].

Така багаторівнева структура дозволяє забезпечити ефективну координацію між підрозділами, уникнути дублювання функцій і зберігати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Організаційна структура Commerzbank базується на принципах:

- централізованого стратегічного управління - ключові рішення щодо інвестицій, ризиків і фінансової політики ухвалюються на рівні Правління;
- децентралізованої операційної діяльності - філії та регіональні відділення мають автономію у вирішенні поточних питань, що підвищує ефективність клієнтського обслуговування;
- процесного підходу - кожен бізнес-процес має чітко визначені етапи, відповідальних осіб та індикатори ефективності (KPI);

інтеграції цифрових рішень - система управління даними (Data Governance) забезпечує оперативну аналітику та автоматизацію управлінських процесів.

Компонент корпоративного управління є фундаментальним елементом організаційної структури Commerzbank. Наглядова рада (Aufsichtsrat) виконує функції контролю та стратегічного моніторингу діяльності Правління, забезпечуючи дотримання принципів прозорості, підзвітності та відповідальності. Така двоступенева система управління, притаманна німецькій корпоративній моделі, сприяє збалансованому розподілу влади між акціонерами, менеджментом та наглядовими органами.

Починаючи з 2018 року, Commerzbank реалізує масштабну структурну трансформацію, спрямовану на цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію філійної мережі та впровадження принципу agile-управління. Новий формат передбачає зменшення кількості ієрархічних рівнів, розширення повноважень команд та підвищення ролі міждисциплінарних груп. Це дозволяє швидше приймати рішення, скорочувати витрати й посилювати клієнтоорієнтованість.

Перевагами матричної структури управління Commerzbank є:

гнучкість - матрична організація підвищує гнучкість організації, оскільки поєднує управління різними функціями та проектами [50]; у цій структурі співробітники можуть працювати над різними проектами та зустрічатися з різними командами для виконання своїх завдань [51];

співпраця - матрична структура сприяє співпраці між різними функціями [52]; у цій структурі співробітники співпрацюють на платформі, де

об'єднуються різні функції та проекти; це покращує комунікацію та координацію між підрозділами організації;

управління - матрична структура краще справляється з управлінням проектами, ніж традиційна функціональна структура [53]; завдяки більш тісній комунікації з менеджерами функціональних підрозділів, менеджери проектів більш уважно стежать за проектами та краще розуміють цілі проектів [54];

досвід - матрична організація надає можливості набуту досвіду всім співробітникам; у цій структурі співробітники можуть поглибити свої знання в галузі бізнесу, працюючи у функціональних підрозділах і проектах, а також розширити свій досвід, беручи участь у різних проектах;

швидкість - матрична організація прискорює процес прийняття рішень і дозволяє організації рухатися швидше.

У такій структурі керівники проектів можуть швидко приймати рішення та отримувати необхідні ресурси завдяки комунікації з керівниками функціональних підрозділів. Ці переваги свідчать про те, що матрична організація є більш ефективною структурою управління для певних проектів або цілей. Однак така структура може спричинити певні труднощі та недоліки, якщо її не управляти правильно [55].

Однак матрична структура управління також має і свої недоліки, серед яких такі:

- складність - матрична організація може бути складною, оскільки співробітники повинні підпорядковуватися декільком керівникам; у такій структурі співробітника можуть попросити підпорядковуватися функціональним керівникам і керівникам проектів; це може спричинити плутанину і конфлікти серед співробітників;
- процес прийняття рішень - оскільки матрична організація є структурою з різними функціями і проектами, процес прийняття рішень може бути складним. Процес прийняття рішень між проектними менеджерами та

функціональними менеджерами може бути тривалим і вимагати багатьох обговорень та дебатів для досягнення рішення;

- управління ресурсами - матрична організація вимагає належного управління ресурсами; якщо різні проекти та функції вимагають однакових ресурсів, їх необхідно розподіляти та координувати належним чином;
- комунікація - хоча матрична організація покращує комунікацію між різними функціями та проектами, вона також може спричиняти проблеми з комунікацією; у цій структурі комунікація між різними командами та координація співробітників можуть бути недосяжними.

Таким чином, організаційна структура Commerzbank AG є гнучкою, багаторівневою та орієнтованою на інноваційність. Її ключова перевага полягає в поєднанні централізованого стратегічного керівництва із децентралізованою операційною діяльністю. Завдяки цьому банк ефективно реагує на виклики ринку, зберігає стабільність у періоди фінансових коливань і водночас розвиває нові бізнес-напрями, пов'язані з цифровими технологіями та сталими фінансами. Таким чином, організаційна структура Commerzbank виступає фундаментом його конкурентоспроможності та стратегічної стійкості в глобальній банківській системі.

Склад персоналу Commerzbank вирізняється високим рівнем професіоналізму, багаторівневою кваліфікаційною структурою та гендерною збалансованістю. Станом на останні роки банк налічує близько 35–37 тисяч працівників, з яких понад 80% працюють у Німеччині, а решта - у міжнародних підрозділах по всій Європі, Азії та Північній Америці. Такий розподіл персоналу відображає як універсальний характер діяльності банку, так і його стратегічну орієнтацію на глобальну присутність.

Структура кадрів Commerzbank є функціонально диференційованою (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Структура кадрів Commerzbank на 3 квартал 2025, %

Джерело: складено автором на основі [36].

Нижче представлено географічну структуру працівників Commerzbank у 2 половині 2025 р. (рис. 2.4).

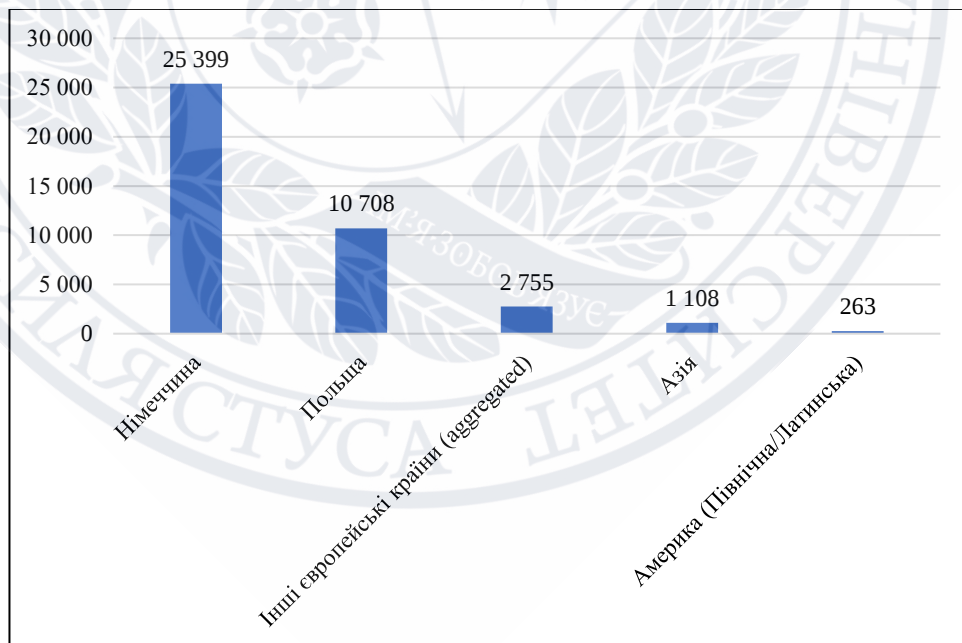


Рисунок 2.4 - Географічна структура працівників Commerzbank у 3 кварталі 2025 р., тис. од.

Джерело: складено автором на основі [36].

Наявність понад 60 % працівників у Німеччині підтверджує, що Commerzbank залишається передусім національним системоутворюючим банком, який відіграє ключову роль у німецькому фінансовому секторі. Саме тут зосереджені основні операційні підрозділи, корпоративне управління, стратегічне планування та контроль за ризиками. Висока концентрація персоналу у межах національного ринку також свідчить про те, що основна частка прибутків формується завдяки роздрібному та корпоративному банкінгу в Німеччині. Водночас Польща (26,61 %) виступає другим за значенням центром зайнятості в структурі групи. Така частка зумовлена діяльністю дочірнього банку mBank, який є одним із найбільших фінансових інститутів Польщі та активно інтегрований у бізнес-модель Commerzbank. Польський напрям виконує роль стратегічного плацдарму в регіоні Центральної Європи, забезпечуючи диверсифікацію ринкових ризиків і доступ до нових сегментів клієнтів. Таким чином, можна стверджувати, що Польща є не лише операційною, а й кадровою опорою міжнародної стратегії банку. Частка персоналу в інших європейських країнах (6,85 %) відображає помірне, але стабільне розширення присутності на суміжних ринках ЄС, зокрема, у Чехії, Австрії, Нідерландах і Великій Британії. Ці представництва забезпечують координацію міжкорпоративного фінансування, операції з цінними паперами та підтримку міжнародних клієнтів. Порівняно незначна присутність в Азії (2,75 %) та Америці (0,65 %) пояснюється переважно фокусом Commerzbank на європейському ринку. Проте наявність персоналу в цих регіонах має стратегічне значення, оскільки забезпечує доступ до глобальних фінансових потоків і партнерських відносин у ключових міжнародних фінансових центрах, таких як Сінгапур, Гонконг і Нью-Йорк [36]. З аналітичної точки зору, така структура персоналу демонструє баланс між національною концентрацією та міжнародною диверсифікацією. Перевага Німеччини як основного кадрового хабу забезпечує стабільність управління і контроль якості операцій, тоді як розширення штату за межами країни створює потенціал для зростання інноваційності, адаптації до цифрових тенденцій і

залучення мультикультурного досвіду. Водночас висока концентрація кадрів у межах національного ринку може створювати певні ризики у разі макроекономічних шоків чи структурних змін у банківській системі Німеччини. Узагальнюючи, можна констатувати, що географічна структура персоналу Commerzbank відображає поєднання консервативної кадрової моделі із поступовим стратегічним розширенням. Вона підтверджує, що людський капітал банку залишається ключовим елементом його конкурентоспроможності та фінансової стійкості на європейському ринку.

Commerzbank характеризується високим рівнем освітнього та професійного потенціалу персоналу. Переважна більшість співробітників має вищу освіту у сферах економіки, фінансів, менеджменту або інформаційних технологій. Банк активно підтримує систему безперервного професійного розвитку, реалізуючи принцип *lifelong learning*.

Однією з характерних рис кадрової політики Commerzbank є прагнення до гендерної рівності та соціальної інклюзивності. Близько 45% персоналу становлять жінки, причому понад 40% управлінських посад займають представниці жіночої статі. Така рівновага є результатом системних HR-заходів, серед яких програми Diversity & Inclusion, підтримка гнучких графіків роботи, віддалених форматів праці та батьківських відпусток (рис. 2.5).

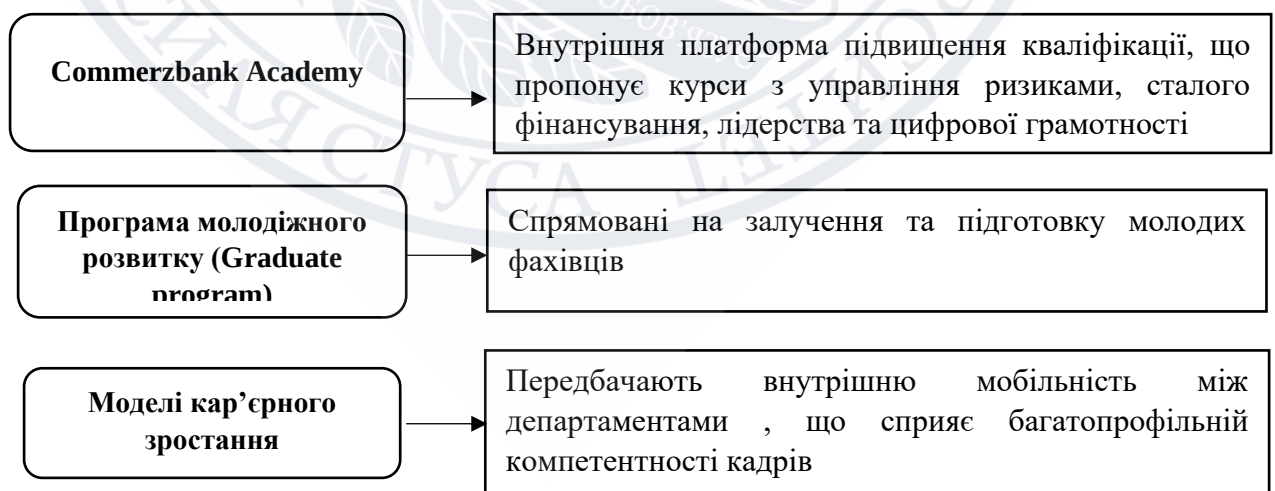


Рисунок 2.5 - Ключові елементи кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [36].

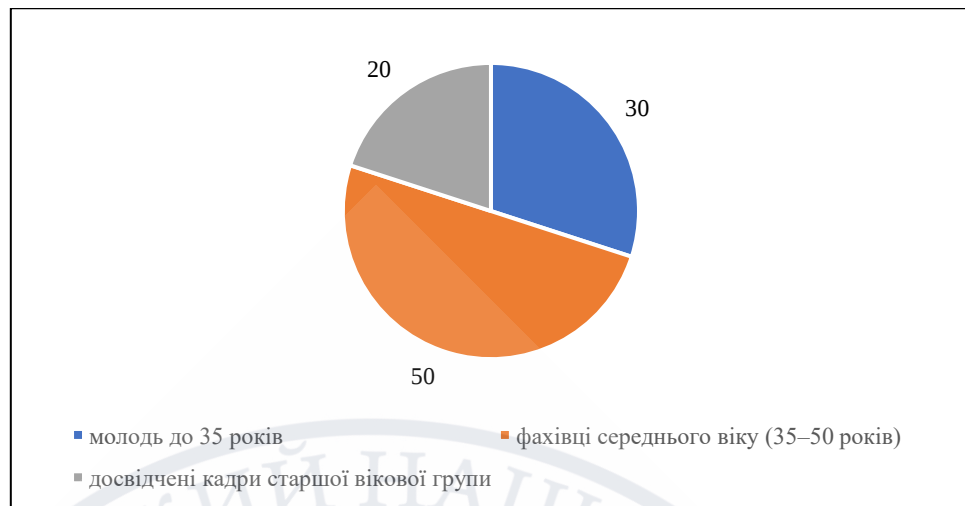


Рисунок 2.6 – Гендерна та вікова структура персоналу Commerzbank у 3 кварталі 2025 р., %

Джерело: складено автором на основі [36].

Отже, склад персоналу Commerzbank AG є результатом системного управління людськими ресурсами, заснованого на принципах компетентності, інклюзивності та професійного розвитку. Банк ефективно поєднує традиційні елементи кадрової стабільності з інноваційними підходами до управління персоналом, що дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та організаційної культури. Таким чином, кадровий потенціал Commerzbank виступає не лише основою його операційної ефективності, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності у глобальній фінансовій системі.

Commerzbank підтримує культуру взаємоповаги, відкритої комунікації та професійного розвитку. Принцип People & Culture став основою HR-стратегії банку, що підкреслює важливість психологічного комфорту працівників, гнучкості робочого середовища та індивідуального підходу до розвитку кар'єри. Висока корпоративна культура сприяє залученості персоналу, що, у свою чергу, позитивно позначається на ефективності всієї організації.

2.3 Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами в «Commerzbank»

У сучасних умовах глобальної трансформації банківського сектору, коли цифровізація, автоматизація та геоекономічна нестабільність радикально змінюють принципи фінансового управління, особливого значення набуває дослідження системи управління трудовими ресурсами (Human Resources Management, HRM). Для банківських установ, які функціонують у висококонкурентному середовищі, ефективне управління персоналом стає не лише інструментом оптимізації витрат, а й стратегічним чинником забезпечення інноваційності, стабільності та довгострокового розвитку. У цьому контексті дослідження управління трудовими ресурсами в Commerzbank AG є об'єктивно необхідним і науково обґрунтованим [56].

Commerzbank є одним із провідних універсальних банків Німеччини та Європи, який обслуговує мільйони клієнтів у понад 40 країнах світу. Його кадровий потенціал налічує понад 40 тисяч працівників, і саме людський капітал визначає здатність банку адаптуватися до цифрової трансформації, забезпечувати високий рівень сервісу та відповідати вимогам сталого розвитку. Аналіз HR-політики дає змогу оцінити, наскільки ефективно банк поєднує традиційні принципи корпоративного управління з новими моделями гнучкої зайнятості, дистанційної роботи та підвищення кваліфікації персоналу [36].

Актуальність дослідження зумовлена структурними змінами у кадровій політиці банку, пов'язаними з масштабною реструктуризацією та автоматизацією бізнес-процесів. Починаючи з 2020 року, Commerzbank реалізує програму трансформації, що передбачає оптимізацію робочих місць у Німеччині та водночас розширення операційних центрів у Польщі та інших країнах Центральної Європи. Такі процеси вимагають ретельного аналізу системи управління трудовими ресурсами для запобігання втратам людського потенціалу, збереження корпоративної культури та підтримання мотивації працівників у період організаційних змін.

Дослідження HRM у Commerzbank має вагоме практичне значення з позицій корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Банк систематично звітує про свої нефінансові показники, у тому числі рівень гендерного балансу, розвиток інклюзивності, програми навчання та підвищення кваліфікації.

Таким чином, управління персоналом розглядається не лише як інструмент досягнення економічних цілей, а й як складова етичної та соціальної місії банку.

Крім того, дослідження трудових ресурсів Commerzbank дозволяє виявити взаємозв'язок між ефективністю HR-менеджменту та фінансовими результатами банку. Наукові дослідження підтверджують, що високий рівень залученості працівників і корпоративна лояльність позитивно корелюють із показниками операційного прибутку, продуктивності праці та стійкістю бізнес-моделі. Відтак, вивчення кадрової політики Commerzbank відкриває перспективу розробки оптимальних управлінських рішень, здатних підвищити конкурентоспроможність банку на міжнародному ринку. Отже, необхідність дослідження управління трудовими ресурсами в Commerzbank зумовлена поєднанням економічних, організаційних та соціальних факторів. Це дослідження дозволяє не лише оцінити ефективність поточної HR-стратегії, а й сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Управління персоналом у цьому банку постає не як допоміжна функція, а як стратегічний елемент корпоративного управління, який визначає здатність організації до адаптації, інновацій та сталого зростання. Період 2020-2025 років став визначальним для Commerzbank AG у сфері трансформації управління трудовими ресурсами. Після тривалої фінансової реструктуризації банк розпочав системні реформи, спрямовані на оптимізацію кадрової структури, цифровізацію HR-процесів та розвиток компетенцій працівників відповідно до вимог нової бізнес-моделі. Стратегічна мета полягала не лише у скороченні витрат, але й у формуванні інноваційно-орієнтованого людського капіталу, здатного підтримувати

конкурентоспроможність банку в умовах технологічних і соціально-економічних змін.

Одним із центральних компонентів HR-стратегії Commerzbank стала програма «Commerzbank 5.0», започаткована у 2020 році. Вона передбачала глибоку модернізацію організаційної структури, що включала скорочення понад 10 000 робочих місць у Німеччині та одночасне створення нових посад у міжнародних підрозділах, зокрема у Польщі, де функціонує дочірній банк mBank. Таким чином, стратегія поєднала елементи реструктуризації та географічної диверсифікації персоналу, що дозволило банку зберегти операційну ефективність, мінімізуючи ризики втрати кваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.6 - Динаміка скорочення персоналу Commerzbank у Німеччині та його вплив

Рік	Кількість працівників (тис. FTE)	Обсяг скорочень за рік	Ключові події / стратегії	Орієнтовний вплив на операційні витрати	Орієнтовний вплив на операційний прибуток
2020	≈ 48,5	—	Початок програми «Commerzbank 5.0»; анонс реструктуризації, цифровізації	Незначне зростання витрат через виплати компенсацій	Прибуток зменшився (–2,9 млрд €) через одноразові витрати
2021	≈ 46,5	~ 2 000	Активна фаза скорочення; закриття 240 філій	Початок зниження витрат на персонал і оренду	Відновлення операційного прибутку завдяки оптимізації витрат
2022	≈ 44,0	~ 2 500	Продовження реструктуризації, зростання дистанційних сервісів	Операційні витрати скорочені на ~5 %	Зростання операційного прибутку на 30 % p/p
2023	≈ 41,5	~ 2 500	Завершення основного етапу скорочень, стабілізація структури	Витрати знижені до ~6,5 млрд € (–7 % p/p)	Чистий прибуток зріс до ~2 млрд €

Продовження таблиці 2.6

2024	≈ 38,7	~ 2 800	Новий стратегічний цикл — план «Momentum»	Очікуване подальше зниження витрат на персонал	Прогнозоване покращення операційного прибутку на 5–7 %
2025 (план)	≈ 36,7	~ 2 000 (заплановано)	Продовження оптимізації; акцент на автоматизації та ІТ	Подальше скорочення витрат, очікувана економія ~250 млн €	Очікуване зростання прибутку через підвищення ефективності

Джерело: складено автором на основі [36].

З 2020 до 2025 року чисельність персоналу в Німеччині зменшується майже на 12 000 осіб, або на ~25 %. Це є частиною стратегічного переходу від традиційної банківської моделі до цифрової, клієнтоцентричної структури. Скорочення штату дозволяє банку зменшити операційні витрати щороку приблизно на 5–7 %, водночас покращуючи операційний прибуток за рахунок підвищення ефективності праці та автоматизації процесів. Паралельно з внутрішніми скороченнями у Німеччині, Commerzbank розширює операційні центри у Польщі, Чехії, Румунії та Угорщині, де трудові витрати є нижчими. Це свідчить про міжнародну переорієнтацію HR-стратегії [36].

Банк реалізує скорочення «соціально м'яким шляхом», через пенсійні програми, добровільні відставки, перекваліфікацію та внутрішні переведення. Це дозволило уникнути масових протестів і підтримати репутацію роботодавця.

Другим важливим аспектом HR-політики стало зміцнення цифрової компетентності персоналу. У межах стратегічного напрямку «Digital Empowerment» банк запровадив масштабні програми навчання з інформаційних технологій, аналітики даних, кібербезпеки та клієнтського досвіду. Ці ініціативи відповідають загальній меті Commerzbank - перетворитися на технологічно орієнтований фінансовий інститут. Таким чином, управління трудовими ресурсами було інтегроване в процес цифрової

трансформації як ключовий чинник успішного переходу до нової бізнес-моделі.

Особливу увагу у 2020–2025 роках Commerzbank приділив розвитку інклюзивної та сталої корпоративної культури. Відповідно до принципів ESG-управління, банк систематично підвищував рівень гендерного балансу, підтримував гнучкі форми зайнятості та дистанційну роботу. У річних нефінансових звітах за 2022–2024 роки банк зазначає, що понад 40 % керівних посад обіймають жінки, а гнучкі графіки роботи стали стандартною практикою у більшості департаментів. Такий підхід свідчить про переосмислення ролі HR як інструмента соціальної відповідальності та корпоративної стійкості [36].

Важливою складовою HR-стратегії є цифровізація кадрового адміністрування через впровадження сучасних систем управління персоналом (HRIS). Вона дозволила централізувати аналітику, спростити процеси оцінювання результативності та персонального розвитку працівників. Відтак управління трудовими ресурсами набуло рис даних-орієнтованої системи (data-driven HRM), що сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості кадрових рішень.

З позиції стратегічного аналізу, HR-модель Commerzbank у 2020–2025 роках базується на чотирьох взаємопов'язаних принципах: раціоналізація персоналу - оптимізація чисельності відповідно до цифрової трансформації бізнесу; підвищення компетенцій - розвиток цифрових, аналітичних і клієнтоорієнтованих навичок; соціальна сталість - підтримка інклюзивності, гендерної рівності та балансу між роботою і життям; аналітичне управління - використання HR-аналітики для ухвалення стратегічних рішень [36].

Загалом HR-стратегія Commerzbank 2020–2025 демонструє еволюцію від традиційного управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю. Її реалізація дозволила банку зберегти конкурентні позиції, підвищити

продуктивність праці та забезпечити гнучкість організаційної структури в умовах мінливого ринкового середовища.

Взаємозв'язок між ефективністю управління трудовими ресурсами та фінансовими результатами діяльності банку є фундаментальним принципом сучасного стратегічного менеджменту. Для Commerzbank AG, який упродовж останнього десятиліття переживав структурні та ринкові трансформації, HR-політика виступає не лише інструментом кадрової стабільності, а й чинником, що безпосередньо впливає на операційну прибутковість, продуктивність праці та рівень капіталізації банку.

Перш за все, оптимізація чисельності персоналу, передбачена програмою Commerzbank 5.0, істотно вплинула на показники операційних витрат. За даними фінансових звітів банку, протягом 2020–2024 років витрати на персонал знизилися приблизно на 10 %, що сприяло підвищенню операційної маржі та загальної ефективності бізнес-моделі. При цьому скорочення штатів супроводжувалося розвитком систем дистанційної роботи та цифрових рішень, що дозволило зберегти якість обслуговування клієнтів без зростання адміністративних витрат. Таким чином, кадрові зміни були спрямовані не на зменшення людського капіталу як такого, а на його структурне переформатування відповідно до нових технологічних і ринкових умов [36].

Другим напрямом впливу HR-політики на фінансові результати є підвищення продуктивності праці. Commerzbank систематично інвестує у навчальні програми, що сприяють розвитку цифрових компетенцій, аналітичного мислення та клієнтоорієнтованих навичок. Це дозволило збільшити ефективність праці на одного працівника, особливо у підрозділах корпоративного та інвестиційного банкінгу. У результаті банк продемонстрував зростання операційного прибутку, який у 2024 році перевищив показники 2021 року більш ніж на 15 %. Ця динаміка підтверджує, що інвестиції в людський капітал мають мультиплікативний ефект для фінансової стабільності банку.

Третім важливим аспектом є вплив HR-політики на ризик-менеджмент і якість кредитного портфеля. Розвиток професійних навичок працівників у сфері оцінювання ризиків, комплаєнсу та регуляторної звітності сприяв зниженню рівня прострочених кредитів. Згідно з даними Commerzbank Group, частка непрацюючих кредитів (NPL ratio) у 2024 році залишалася нижчою за середньоєвропейський показник, що свідчить про ефективність кадрової політики в управлінні фінансовими ризиками.

Також HR-політика банку позитивно позначилася на корпоративній культурі та мотивації персоналу, що опосередковано вплинуло на фінансові результати. Впровадження системи гнучких форм зайнятості, розвитку лідерських програм і внутрішньої мобільності підвищило рівень залученості працівників (employee engagement index). Дослідження Європейського банківського інституту підтверджують, що підвищення залученості персоналу на 1 % може збільшити операційний прибуток банків на 0,4–0,6 %, що є показовим і для Commerzbank [36].

Крім того, стратегічна орієнтація на ESG-принципи (екологічні, соціальні та управлінські стандарти) у сфері HR сприяє підвищенню інвестиційної привабливості банку. Інституційні інвестори дедалі частіше враховують соціальні аспекти корпоративного управління, зокрема політику рівності, інклюзивності та добробуту працівників. Це, у свою чергу, позитивно позначається на ринковій капіталізації та рейтингах сталого розвитку Commerzbank.

За період 2020–2024 рр. Commerzbank досяг помітних позитивних результатів у сфері управління персоналом: операційні витрати зменшилися більш ніж на 10 %, зокрема за рахунок оптимізації адміністративних посад, автоматизації процесів і переходу до дистанційних форматів роботи; операційний прибуток зріс із від’ємних значень у 2020 р. до понад 2 млрд євро у 2023 р., що частково зумовлено ефективною кадровою реструктуризацією; продуктивність праці (прибуток на одного працівника) збільшилась орієнтовно на 20–25 % у порівнянні з довоєнним періодом (2019 р.); банк

демонструє зростання індексу залученості персоналу (employee engagement), що відображає успішність адаптаційних програм, розвитку навичок і внутрішньої комунікації [36].

Таким чином, кадрові скорочення не призвели до зниження якості послуг або ефективності роботи, навпаки, вони стали основою структурної перебудови й цифрової гнучкості. Важливою складовою ефективності HR-політики є соціальна відповідальність у процесі трансформації. Commerzbank забезпечує соціально прийнятне скорочення персоналу через програми добровільних звільнень, перекваліфікації, підтримки працевлаштування та часткової зайнятості для працівників старшого віку. Це свідчить про дотримання принципів корпоративної етики, характерних для німецької моделі соціального партнерства.

Окрім цього, банк реалізує політику гендерного балансу та рівних можливостей, підтримує програми лідерського розвитку, менторства та інклюзивності. Такі ініціативи зміцнюють репутацію Commerzbank як роботодавця, орієнтованого на сталий розвиток.

З огляду на отримані результати, ефективність управління трудовими ресурсами в Commerzbank можна охарактеризувати як високу, що підтверджується кількісними і якісними показниками: коефіцієнт витрат на персонал у загальній структурі операційних витрат знизився на ~6 п. п.; рентабельність капіталу демонструє стале зростання, що свідчить про покращення продуктивності управлінських і операційних підрозділів; рівень внутрішньої мобільності персоналу зріс, що відображає адаптивність системи HR-управління [36].

Водночас ефективність не є беззаперечною, подальше скорочення персоналу може створити ризики для кадрової безпеки, втрати досвіду та перевантаження ключових співробітників.

Отже, управління трудовими ресурсами в Commerzbank у період 2020–2025 рр. характеризується поєднанням раціональної економічної стратегії та соціальної відповідальності. Проведена реструктуризація персоналу

забезпечила суттєве скорочення витрат, підвищення продуктивності та операційної ефективності, не порушуючи при цьому основних принципів корпоративної етики.

Таким чином, HR-менеджмент Commerzbank можна розглядати як модель ефективного адаптивного управління трудовими ресурсами, що базується на балансі між економічними результатами та соціальною стабільністю, чинник, який забезпечує довгострокову стійкість і конкурентні переваги банку в європейському фінансовому секторі.

Висновки до розділу 2

Commerzbank - це один з німецьких банків, що має значну роль у корпоративному, середньому бізнесі («Mittelstand») та у роздрібному сегменті. Як і інші банки в Європі, він працює в умовах макроекономічної нестабільності: зміни процентних ставок, інфляція, регуляторний тиск, ризики кредитних портфелів. Аналіз його фінансово-економічної діяльності дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно банк адаптується до цих викликів і чи зростає його внутрішня стійкість.

Визначено, що Commerzbank значно покращив свій операційний прибуток до 2 396 млн євро за звітний період, що на 441 млн євро більше, ніж за аналогічний період минулого року. Дохід збільшився на значні 12,5% у першій половині 2025 року. Незважаючи на значне зниження процентних ставок, чистий процентний дохід знизився лише незначно, до 4 133 млн євро порівняно з попереднім роком. Завдяки сильним позиціям у сфері цінних паперів, синдікованих кредитів та валютних операцій чистий комісійний дохід зріс на 8,3% до 2 015 млн євро. Результат групи за ризиками склав –300 млн євро порівняно з –274 млн євро за аналогічний період минулого року. Ця сума включає 142 млн євро від коригувань методології та моделей. Рейтинги малих та середніх корпоративних клієнтів були переглянуті, а чутливість до макроекономічних ефектів була підвищена. З них 91 млн євро пов'язані

переважно з потенційним впливом мит США. Головним чином завдяки цій скоригованій методології, решта коригування верхнього рівня (TLA) у розмірі 182 млн євро була повністю звільнена у другому кварталі. Коефіцієнт непрацюючих активів (NPE) становив 1,1%.

Побудовано багатофакторну регресійну модель, яка визначає фактори впливу на динаміку операційного доходу Commerzbank. В результаті проведеного розрахунку отримано $R^2 = 0,98$, це означає, що 98% варіації операційного доходу Commerzbank пояснюється змінами обраних факторів, таких як обсяг виданих кредитів, рівень простроченої заборгованості, ставка Європейського центрального банку та операційні витрати. Іншими словами, модель майже повністю відображає закономірності, притаманні досліджуваному даним, і лише 2% відхилень операційного доходу залишаються неврахованими, тобто зумовленими іншими чинниками або випадковими коливаннями.

Визначено, що організаційна структура Commerzbank має матричний і багаторівневий характер, поєднуючи елементи функціонального та дивізіонального підходів. Така модель забезпечує збалансованість між централізованим стратегічним управлінням і децентралізованим виконанням операційних завдань. На вищому рівні структури розташоване Правління (Vorstand), яке відповідає за стратегічний розвиток, контроль ризиків, управління капіталом та корпоративне управління.

Склад персоналу Commerzbank вирізняється високим рівнем професіоналізму, багаторівневою кваліфікаційною структурою та гендерною збалансованістю. Станом на останні роки банк налічує близько 35–37 тисяч працівників, з яких понад 80% працюють у Німеччині, а решта - у міжнародних підрозділах по всій Європі, Азії та Північній Америці. Такий розподіл персоналу відображає як універсальний характер діяльності банку, так і його стратегічну орієнтацію на глобальну присутність.

Установлено, що за період 2020–2024 рр. Commerzbank досяг помітних позитивних результатів у сфері управління персоналом: операційні витрати

зменшилися більш ніж на 10 %, зокрема за рахунок оптимізації адміністративних посад, автоматизації процесів і переходу до дистанційних форматів роботи; операційний прибуток зріс із від'ємних значень у 2020 р. до понад 2 млрд євро у 2023 р., що частково зумовлено ефективною кадровою реструктуризацією; продуктивність праці (прибуток на одного працівника) збільшилась орієнтовно на 20–25 % у порівнянні з довоєнним періодом (2019 р.); банк демонструє зростання індексу залученості персоналу (employee engagement), що відображає успішність адаптаційних програм, розвитку навичок і внутрішньої комунікації.

Зазначено, що HR-менеджмент Commerzbank можна розглядати як модель ефективного адаптивного управління трудовими ресурсами, що базується на балансі між економічними результатами та соціальною стабільністю, чинник, який забезпечує довгострокову стійкість і конкурентні переваги банку в європейському фінансовому секторі.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Розробка стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами в «Commerzbank»

У сучасних умовах глобальної конкуренції, діджиталізації банківського сектору та структурних змін на ринку праці стратегічне управління трудовими ресурсами набуває ключового значення для стабільного розвитку фінансових інститутів. Для «Commerzbank», одного з провідних банків Німеччини та Європи, розробка стратегічного підходу до управління персоналом є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Після фінансової кризи 2008 року та особливо у період 2020–2025 років, «Commerzbank» зіштовхнувся з потребою масштабної трансформації бізнес-моделі. Скорочення персоналу, автоматизація процесів, перехід до онлайн-банкінгу та переорієнтація на стійке зростання вимагають від банку нового підходу до управління людським капіталом.

У цьому контексті стратегічне управління трудовими ресурсами виступає не просто кадровою функцією, а системним інструментом забезпечення довгострокових цілей організації [57].

Вважаємо, що стратегічний підхід до HR-політики у «Commerzbank» повинен охоплювати кілька рівнів: стратегічне планування персоналу - прогнозування потреб у кадрах відповідно до цифрової трансформації та нових банківських продуктів; розвиток компетенцій - інвестування у навчання працівників для опанування цифрових інструментів, аналітики даних та клієнтського сервісу; формування корпоративної культури - спрямування на інноваційність, гнучкість і соціальну відповідальність; стимулювання залученості персоналу - створення умов для професійного росту, мотиваційних програм і балансу між роботою та особистим життям [58].

Ефективна HR-стратегія безпосередньо впливає на ключові показники діяльності «Commerzbank»: продуктивність працівників, рівень задоволеності клієнтів, якість управлінських рішень і здатність до інновацій. Системна кадрова політика дозволяє банку не лише оптимізувати витрати, а й створити кадровий потенціал, який забезпечує довгострокову стабільність.

Банк, що розвиває людський капітал як стратегічний актив, отримує стійкі переваги у періоди економічної турбулентності. В умовах цифрової економіки саме компетентний, мотивований і гнучкий персонал стає головним фактором успішної трансформації.

Таким чином, розробка стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами у «Commerzbank» є необхідною умовою для реалізації загальної корпоративної стратегії, орієнтованої на інновації, ефективність та сталий розвиток. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, а й перетворити персонал на ключовий елемент конкурентної переваги.

У контексті сучасних викликів, діджиталізації, кліматичної відповідальності та змін у структурі ринку праці, стратегічне HR-управління стає визначальним чинником успішного майбутнього «Commerzbank».

Таблиця 3.1 - Стратегія управління трудовими ресурсами Commerzbank 2026–2030

Етап реалізації	Ключові напрями / заходи	Відповідальні відділи / структурні підрозділи	Очікувані позитивні результати
І етап (2026–2027)	Проведення аудиту компетенцій персоналу та прогнозування потреб у кадрах	HR-департамент; Департамент цифрової трансформації; Академія Commerzbank Learning Center	Підвищення рівня кваліфікації працівників на 30 %
	Розробка програми «Future Skills 202» для підготовки працівників до роботи з ШІ, аналітикою даних і кібербезпекою		Оптимізація кадрової структури під цифрові бізнес-моделі
	Запуск гібридної моделі роботи (офіс + remote)		Зростання залученості персоналу

Продовження таблиці 3.1

	Впровадження ESG-HR-стандартів (гендерна рівність, інклюзія, корпоративна етика)	розвитку; IT-департамент; Міжнародний операційний офіс	Зростання частки жінок у керівництві до 40 %
	Розширення міжнародних офісів підтримки (Польща, Чехія, Іспанія)		Розширення кадрового потенціалу за рахунок міжнародної диверсифікації
III етап (2028–2029)	Розвиток корпоративної культури «Digital & Sustainable Banking»	Відділ корпоративної культури; PR-департамент; HR-департамент; Психологічна служба	Зростання індексу задоволеності працівників (ESI) до 85 %
	Впровадження системи мотивації, пов'язаної з показниками інноваційності та клієнтського сервісу		Зменшення плинності кадрів на 20 %
	Підвищення ролі внутрішніх комунікацій та well-being-програм		Формування позитивного бренду роботодавця
IV етап (2029–2030)	Оцінка ефективності HR-стратегії 2026–2030	HR-департамент; Стратегічний департамент; Відділ аналітики і фінансового планування	Досягнення повної інтеграції цифрових HR-систем
	Корекція політики відповідно до глобальних трендів (green banking, fintech-партнерства)		Зміцнення стійкої корпоративної моделі
	Формування стратегії «Human Capital 2035»		Підвищення ефективності персоналу на 25 %

Джерело: складено автором на основі: [36].

Початковий крок стратегії, а саме проведення аудиту компетенцій персоналу, є необхідною передумовою ефективного планування. Його сутність полягає у створенні повного профілю людського капіталу банку, який поєднує кількісні (освіта, досвід, ефективність) та якісні (вмотивованість, лідерський потенціал, здатність до інновацій) показники. Застосування HR-аналітики та цифрових інструментів моніторингу дозволяє банку не лише оптимізувати структуру персоналу, а й передбачати майбутні кадрові потреби відповідно до стратегічних напрямів діяльності, таких як fintech-інновації, управління великими даними, штучний інтелект і стаке фінансування [59].

Таким чином, аудит компетенцій забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління персоналом, де рішення приймаються на основі даних і прогнозів, а не лише організаційного досвіду.

Другим ключовим напрямом першого етапу є впровадження програми «Future Skills 2027», спрямованої на розвиток цифрової грамотності та нових технологічних навичок працівників. Її головна мета - перетворити людський капітал банку на рушійну силу інноваційної модернізації. Програма передбачає створення внутрішнього освітнього хабу Commerzbank Learning Center 2.0, що поєднує онлайн-курси, тренінги зі штучного інтелекту, аналітики даних і кібербезпеки. Особлива увага приділяється модулю «AI & Banking Ethics», який забезпечує формування етичного підходу до використання технологій.

Важливо, що Commerzbank об'єднує навчання з реальними бізнес-процесами: кожен учасник програми може застосовувати нові знання у власному підрозділі через систему внутрішніх «Data Champions». Така модель стимулює горизонтальний обмін досвідом і формує корпоративну культуру навчання протягом життя.

Очікуваний результат реалізації програми – це підвищення цифрової компетентності працівників щонайменше на 30 %, скорочення часу адаптації до нових технологій і зростання гнучкості персоналу [60].

Третім напрямом є впровадження гібридної моделі праці, яка поєднує офісну присутність і дистанційну роботу. Такий формат відповідає сучасним тенденціям ринку праці, де ефективність дедалі більше залежить не від місця виконання завдань, а від результатів та відповідальності працівника.

У межах цього заходу планується створення цифрової платформи Hybrid Work Platform для управління присутністю, координації командної роботи та бронювання робочих місць. Паралельно розробляється політика «smart remote», що визначає стандарти комунікації, безпеки даних і контролю результативності. Гібридна модель доповнюється соціальними ініціативами, програмою «Work-Life Balance 2027», яка передбачає психологічну підтримку, профілактику емоційного вигорання та розвиток корпоративного добробуту (well-being). Очікується, що така система забезпечить зростання продуктивності праці на 10–15 %, скорочення плинності кадрів і підвищення

індексу задоволеності працівників до 80 %. Проміжні показники успішності першого етапу відображатимуть рівень досягнення стратегічних цілей. Серед них: не менше 60 % персоналу пройдуть навчання за програмою «Future Skills 2027»; усі керівники середньої ланки проходитимуть оцінку компетенцій; витрати на HR-адміністрування зменшаться на 10 %; понад 70 % підрозділів перейдуть на гібридний формат роботи. Такі результати засвідчать створення міцного аналітичного й організаційного фундаменту для подальших етапів, автоматизації HR-процесів, запровадження ESG-стандартів і розвитку корпоративної культури інноваційності.

Отже, перший етап стратегії управління трудовими ресурсами Commerzbank (2026–2027 рр.) має стратегічне значення, оскільки саме він формує основи інтелектуалізації управління персоналом. Завдяки аудиту компетенцій, програмі «Future Skills 2027» та гібридній моделі праці банк переходить до системного, аналітично обґрунтованого управління людським капіталом [61]. У контексті сучасних трансформаційних процесів фінансового сектору Європи та інтенсифікації діджиталізації управління людським капіталом набуває стратегічного значення як засіб забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості інституцій. Для Commerzbank другий етап реалізації комплексної HR-стратегії (2027–2028) знаменує перехід від попередньої фази фундаментального аудиту компетенцій та розвитку цифрових навичок до системної трансформації HR-процесів через автоматизацію та інтеграцію ESG-орієнтованих практик. Цей етап покликаний забезпечити як оптимізацію внутрішньо-організаційних процесів, так і формування стійкої корпоративної культури, що відповідає міжнародним стандартам соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Сутність автоматизації HR-процесів полягає у впровадженні інтелектуальних інформаційних систем та аналітичних платформ, здатних підвищувати ефективність управління людським капіталом шляхом оптимізації рекрутингових, оцінювальних, адаптаційних та навчальних процедур. Автоматизація HR-процесів дозволяє перейти від інтуїтивного

управління персоналом до дано-орієнтованої моделі, що забезпечує прозорість прийняття рішень та підвищення точності кадрових прогнозів [62].

Сутність інтеграції ESG-принципів у систему управління людським капіталом полягає в імплементації принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності в кадрову політику банку, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та очікуванням зацікавлених сторін. Для Commerzbank це означає формування політики, що забезпечує гендерну рівність, інклюзію, корпоративну етику, соціальну відповідальність та екологічну свідомість. Основними напрямками реалізації є: встановлення критеріїв різноманітності та інклюзії, включно з балансом статей у керівних структурах і створенням можливостей для маломобільних та дистанційних працівників; розробка корпоративних етичних стандартів для HR-процесів із акцентом на запобігання дискримінації та корупційним практикам; інтеграція ESG-показників у KPI персоналу та мотиваційні програми, що стимулюють участь працівників у проєктах з високим соціальним та екологічним впливом [63].

Другий етап реалізації стратегії управління трудовими ресурсами Commerzbank (2027–2028) демонструє, що діджиталізація і ESG-інтеграція є визначальними чинниками сучасної HR-політики. Автоматизація процесів підвищує ефективність, оптимізує ресурси та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, тоді як ESG-ініціативи формують корпоративну культуру, підвищують залученість і довіру персоналу. У межах стратегічного горизонту розвитку Commerzbank на 2026-2030 рр. третій етап управління трудовими ресурсами (2029-2030 рр.) постає як фаза стратегічної консолідації. Вона передбачає не лише завершення процесів цифрової трансформації та ESG-інтеграції, реалізованих на попередніх етапах, а й формування нової моделі корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, гнучкість, міждисциплінарну взаємодію та стійкість. Сутність цього етапу полягає у створенні системно інтегрованої моделі управління людським капіталом, у якій взаємодіють три ключові компоненти:

корпоративна культура, система мотивації та оцінка ефективності персоналу [64].

На сучасному етапі корпоративна культура виступає не лише як сукупність цінностей і норм поведінки, а як інституційний механізм забезпечення стратегічної цілісності організації. У Commerzbank розвиток культури співпраці, інновацій та соціальної відповідальності розглядається як фактор, що безпосередньо впливає на ефективність бізнес-моделі та якість управлінських рішень. На відміну від традиційних підходів до винагороди, які ґрунтуються на фіксованих матеріальних стимулах, Commerzbank у 2029-2030 рр. переходить до гнучкої багаторівневої системи мотивації, що враховує різноманітність потреб, вікових груп і професійних орієнтацій працівників. Основними компонентами мотиваційної моделі визначено: впровадження індивідуалізованих пакетів винагород (Total Reward Model), які поєднують матеріальні, нематеріальні та соціально-екологічні стимули; зв'язок системи бонусів із показниками ESG-ефективності, командної продуктивності та особистої залученості у процеси інновацій; розширення практики внутрішньої мобільності та програм професійного ротаційного розвитку; розробка системи гейміфікованої мотивації (Gamified HR Systems) для підвищення залученості у навчання та розвиток цифрових компетенцій [65].

У межах третього етапу важливим завданням є удосконалення механізмів оцінювання результативності праці, що поєднують кількісні показники продуктивності з якісними індикаторами інноваційності, командної взаємодії та соціальної відповідальності.

Ключові напрями вдосконалення системи оцінки є: впровадження динамічної моделі Performance Management 4.0, що використовує аналітику великих даних (Big Data) для оцінювання досягнень у реальному часі; інтеграція з HR-AI платформою, створеною на попередньому етапі, для прогнозування індивідуальної ефективності та виявлення потреб у розвитку; використання принципів 360-градусного зворотного зв'язку, що забезпечують об'єктивність та прозорість оцінювання; застосування ESG-метрик у системі

оцінювання, зокрема індикаторів соціальної відповідальності, інклюзії та етичності управлінських рішень.

Інтеграція зазначених напрямів формує цілісну модель стратегічного управління трудовими ресурсами, у межах якої корпоративна культура визначає поведінкові орієнтири, мотиваційна система формує стимули до їх реалізації, а оцінювання ефективності забезпечує зворотний зв'язок і корекцію управлінських рішень. Такий підхід перетворює HR-систему Commerzbank на саморегулюючий інноваційний механізм, орієнтований на розвиток людського капіталу як ключового активу банку [66].

Таким чином, третій етап реалізації стратегії управління трудовими ресурсами Commerzbank (2029-2030 рр.) є кульмінаційним у побудові сучасної HR-екосистеми, заснованої на поєднанні інновацій, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Розвиток корпоративної культури, формування адаптивних мотиваційних систем і модернізація механізмів оцінки персоналу забезпечують перехід до ціннісно орієнтованої моделі управління, у якій людський капітал виступає стратегічним ресурсом формування конкурентних переваг банку на європейському фінансовому ринку. Даний етап не лише закріплює результати попередніх фаз, а й інституціоналізує нову парадигму HR-менеджменту, у якій поєднання цифрових технологій, етичного лідерства та інноваційної культури стає фундаментом сталого розвитку Commerzbank у постіндустріальну епоху.

Четвертий етап реалізації стратегії управління трудовими ресурсами Commerzbank (2030) має завершальний і водночас концептуально інноваційний характер. Його основна мета полягає у комплексному оцінюванні ефективності реалізованих заходів, стратегічній адаптації HR-політики до нових викликів фінансового середовища та формуванні нової парадигми управління людським капіталом, орієнтованої на довгострокову стійкість, гнучкість та етичне лідерство. Цей етап є логічним підсумком попередніх трьох фаз, від цифровізації HR-процесів до побудови інноваційної корпоративної культури, і спрямований на інституціоналізацію досягнутих

результатів через механізми оцінювання, моніторингу, прогнозування та стратегічного оновлення.

На початковій фазі четвертого етапу основну увагу приділено системному аналізу досягнутих результатів та їх відповідності стратегічним орієнтирам банку. Метою є не лише фіксація кількісних показників успішності, а й виявлення якісних змін у структурі людського капіталу, корпоративній культурі та рівні інноваційності персоналу. межах четвертого етапу Commerzbank трансформує HR не лише як управлінську функцію, а як стратегічного партнера корпоративного розвитку, інтегрованого у процес прийняття стратегічних рішень на рівні ради директорів. Це означає зміщення акценту з операційного управління персоналом до управління людським потенціалом як основним активом і драйвером інноваційної вартості банку.

Завершальний аспект четвертого етапу полягає у формуванні концепції стійкого людського розвитку (Sustainable Human Development Model), що узагальнює результати реалізації всієї стратегії 2026–2030 рр. У межах цієї моделі людський капітал розглядається не лише як ресурс економічного зростання, а як ціннісна основа соціальної стабільності, інноваційної культури та етичного лідерства. Четвертий етап реалізації стратегії управління трудовими ресурсами Commerzbank (2030) завершує трансформаційний цикл, у межах якого банк переходить від традиційних форм управління персоналом до інтелектуально орієнтованої, адаптивної та етично виваженої HR-системи. Через оцінку результатів, стратегічну адаптацію та формування нової парадигми управління людським капіталом Commerzbank закладає основу для сталого розвитку у постіндустріальну добу, де головною конкурентною перевагою виступає якість людського потенціалу, його інноваційна активність та здатність до безперервного навчання [67]. Таким чином, четвертий етап є не лише завершальною фазою, а й відправною точкою нового циклу розвитку HR-стратегії, який поєднує ефективність, соціальну відповідальність і стратегічну гнучкість – це ключові атрибути організації майбутнього.

Отже, вважаємо, що запропонована стратегія управління трудовими ресурсами Commerzbank (2026–2030) базується на принципах інноваційності, сталості та людського капіталу як стратегічного активу. Вона поєднує розвиток компетенцій із цифровими технологіями, соціально відповідальною кадровою політикою та підтримкою корпоративної культури. Реалізація даної стратегії дозволить банку сформувати персонал, готовий до викликів fintech-економіки; підвищити продуктивність і мотивацію працівників; забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність у європейському фінансовому просторі.

3.2 Пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури

У глобалізованому світі фінансів ефективність транснаціональних банків дедалі більше визначається не лише їхньою капіталізацією чи технологічними можливостями, а й якістю управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі. Одним із ключових елементів цього управління є транснаціональна корпоративна культура - цілісна система спільних цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що об'єднує персонал організації незалежно від географічних чи культурних відмінностей. Для Commerzbank, який є однією з провідних банківських інституцій Німеччини та має міжнародну присутність у понад 50 країнах, формування транснаціональної корпоративної культури є необхідною умовою стратегічного розвитку, інноваційності та стабільності [69].

Наявність спільної культурної платформи є передумовою формування ефективної системи стратегічного управління в транснаціональному банку. Транснаціональна корпоративна культура Commerzbank виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодженість корпоративних цілей і цінностей у глобальному масштабі. Це дозволяє гармонізувати діяльність різних філій, сприяти синергії між корпоративними, інвестиційними та приватними

банківськими напрямками. У контексті зростаючої конкуренції та діджиталізації така єдність виступає ключовим чинником збереження корпоративної ідентичності банку.

Формування єдиної культури дозволяє Commerzbank стандартизувати управлінські процеси, підходи до ризик-менеджменту, а також практики етичного лідерства. Це сприяє створенню єдиного стандарту якості послуг, що підвищує довіру клієнтів і партнерів у різних країнах. У сучасній фінансовій системі, де репутаційні ризики мають не менше значення, ніж фінансові, наявність узгодженої культури управління виступає засобом запобігання внутрішнім дисфункціям і кризовим явищам. Транснаціональна корпоративна культура виступає також інструментом управління різноманіттям (diversity management), сприяючи взаємоповазі, толерантності та інклюзивності в міжнародному колективі. Для Commerzbank, який реалізує HR-стратегію, спрямовану на розвиток лідерського потенціалу, гнучких форм зайнятості та рівності можливостей, культурна інтеграція персоналу є запорукою високої продуктивності та залученості співробітників. Це забезпечує банку не лише внутрішню стабільність, а й здатність адаптуватися до нових ринкових реалій [68]. Формування транснаціональної культури також підсилює позиції банку у сфері корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Єдині стандарти етики, екологічної відповідальності та взаємодії з громадами створюють позитивний імідж Commerzbank як соціально орієнтованої, прозорої та надійної фінансової установи. У сучасних умовах ESG-орієнтації ринків (Environmental, Social, Governance) така культура стає стратегічною перевагою, що зміцнює міжнародний бренд банку та сприяє довгостроковій довірі інвесторів. Таким чином, транснаціональна корпоративна культура є ключовим чинником ефективності глобального управління в Commerzbank. Вона сприяє інтеграції стратегічних цілей, підвищенню управлінської узгодженості, розвитку людського капіталу та зміцненню репутаційного потенціалу банку на міжнародному рівні. У сучасній фінансовій системі, що характеризується нестабільністю, технологічними проривами та соціальними

змінами, саме така культура забезпечує Commerzbank здатність зберігати баланс між традиційною німецькою стабільністю та відкритістю до глобальних інновацій. Отже, формування транснаціональної корпоративної культури є не лише управлінською необхідністю, а й стратегічною умовою сталого розвитку банку у XXI столітті [71]. Пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури в Commerzbank (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури в Commerzbank

№	Пропозиція	Зміст заходу	Позитивний ефект для Commerzbank
1	Розроблення глобального кодексу корпоративних цінностей	Створення єдиної системи цінностей і поведінкових стандартів, що поєднує етичні, професійні та екологічні принципи діяльності банку.	Формування спільної корпоративної ідентичності; підвищення довіри клієнтів і партнерів; зміцнення репутації на міжнародному рівні.
2	Розвиток міжкультурної компетентності персоналу	Проведення освітніх програм, тренінгів і створення «Академії корпоративної культури» для підвищення міжкультурної грамотності працівників.	Підвищення якості комунікації між підрозділами; зниження конфліктності; зростання командної ефективності й лояльності персоналу.
3	Впровадження цифрової платформи внутрішньої взаємодії	Створення єдиної інформаційно-комунікаційної екосистеми для співробітників у різних країнах (чати, хаби, форуми).	Підвищення швидкості обміну знаннями; інтеграція персоналу у спільний інформаційний простір; покращення управлінської координації.
4	Розвиток політики інклюзивності та культурного різноманіття	Формування глобальної ради з питань різноманіття та впровадження програм підтримки рівності, залучення представників різних культур.	Зміцнення соціальної згуртованості колективу; підвищення інноваційності за рахунок різноманіття ідей; поліпшення іміджу роботодавця.
5	Інтеграція корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку (ESG)	Реалізація програм «Green Banking», фінансова підтримка соціальних і освітніх ініціатив, екологічна відповідальність.	Підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності; залучення нових клієнтів і інвесторів; зміцнення довгострокової стабільності банку.

Джерело: складено автором на основі [36].

Вважаємо, що запропоновані напрями формування транснаціональної корпоративної культури в Commerzbank демонструють комплексний і

системний підхід до управління людськими ресурсами у глобальному середовищі. Вони охоплюють етичний, освітній, технологічний, соціальний та екологічний виміри організаційного розвитку. Реалізація цих ініціатив сприятиме зміцненню внутрішньої згуртованості персоналу, підвищенню ефективності комунікацій між міжнародними підрозділами та формуванню спільного ціннісного простору, що об'єднує працівників різних культур і країн. Водночас запропоновані заходи матимуть позитивний мультиплікативний ефект, посилять репутацію Commerzbank як соціально відповідального, інноваційного та стабільного банку, підвищать рівень довіри клієнтів і партнерів, а також забезпечать конкурентні переваги на міжнародному фінансовому ринку. Таким чином, розвиток транснаціональної корпоративної культури є не лише гуманітарним, а й стратегічно-економічним чинником сталого зростання банку.

Однак, зауважимо, що формування транснаціональної корпоративної культури може нести для Commerzbank і певні ризики (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Можливі ризики для Commerzbank у процесі формування транснаціональної корпоративної культури

№	Тип ризику	Сутність ризику	Можливі наслідки для Commerzbank	Шляхи мінімізації ризику
1	Культурна гомогенізація	Надмірне уніфікування корпоративних стандартів може призвести до ігнорування локальних культурних особливостей і втрати різноманіття.	Зниження мотивації персоналу, зменшення інноваційності, втрата локальної гнучкості.	Баланс між глобальними цінностями і локальними адаптаціями; залучення місцевих лідерів до формування корпоративної політики.
2	Міжкультурні непорозуміння	Розбіжності у стилях комунікації, управління та прийняття рішень між працівниками різних країн.	Конфлікти, уповільнення проектних процесів, зниження командної ефективності.	Регулярні міжкультурні тренінги; розвиток навичок емпатії та адаптивної комунікації у менеджерів.

Продовження таблиці 3.3

3	Поверхнева інтернаціоналізація	Формальний підхід до інтеграції цінностей без реального впровадження у повсякденну практику.	Дискредитація корпоративної стратегії, втрата довіри працівників і клієнтів.	Контроль реалізації цінностей через KPI, внутрішній моніторинг і регулярну оцінку корпоративної культури.
4	Опір змінам	Відмова частини персоналу приймати нові культурні стандарти через страх або нерозуміння.	Зниження ефективності HR-програм, прихований саботаж, зростання плинності кадрів.	Комунікаційна підтримка змін, залучення працівників до процесу трансформації, система мотивації й заохочення.
5	Комунікаційне перевантаження	Надлишок цифрових каналів взаємодії без чіткої структури управління інформацією.	Втрата координації, дублювання інформації, перевагою співробітників.	Оптимізація комунікаційних платформ; створення внутрішніх протоколів обміну даними.
6	Невідповідність локальному регулюванню	Суперечність між глобальними корпоративними нормами та національним законодавством або етичними вимогами.	Репутаційні збитки, юридичні спори, регуляторні санкції.	Юридична експертиза політик; адаптація корпоративних процедур відповідно до місцевих норм.
7	Фінансово-ресурсний ризик	Значні витрати на освітні програми, цифрові інструменти та комунікаційні кампанії.	Тимчасове збільшення операційних витрат, зниження короткострокової рентабельності.	Поступове впровадження змін; оцінка економічної віддачі від HR-інвестицій (ROI).

Джерело: складено автором [36].

Як видно з таблиці, ризики формування транснаціональної корпоративної культури в Commerzbank охоплюють як організаційно-культурну, так і економічну площини діяльності. Однак більшість із них мають керований характер, що дозволяє зменшити потенційні втрати за умови системного підходу до управління змінами. Ключовим завданням банку є створення балансу між глобальною уніфікацією та локальною гнучкістю, що забезпечить одночасно ефективну інтеграцію персоналу й збереження культурного різноманіття - основи інноваційного потенціалу Commerzbank.

Висновки до розділу 3

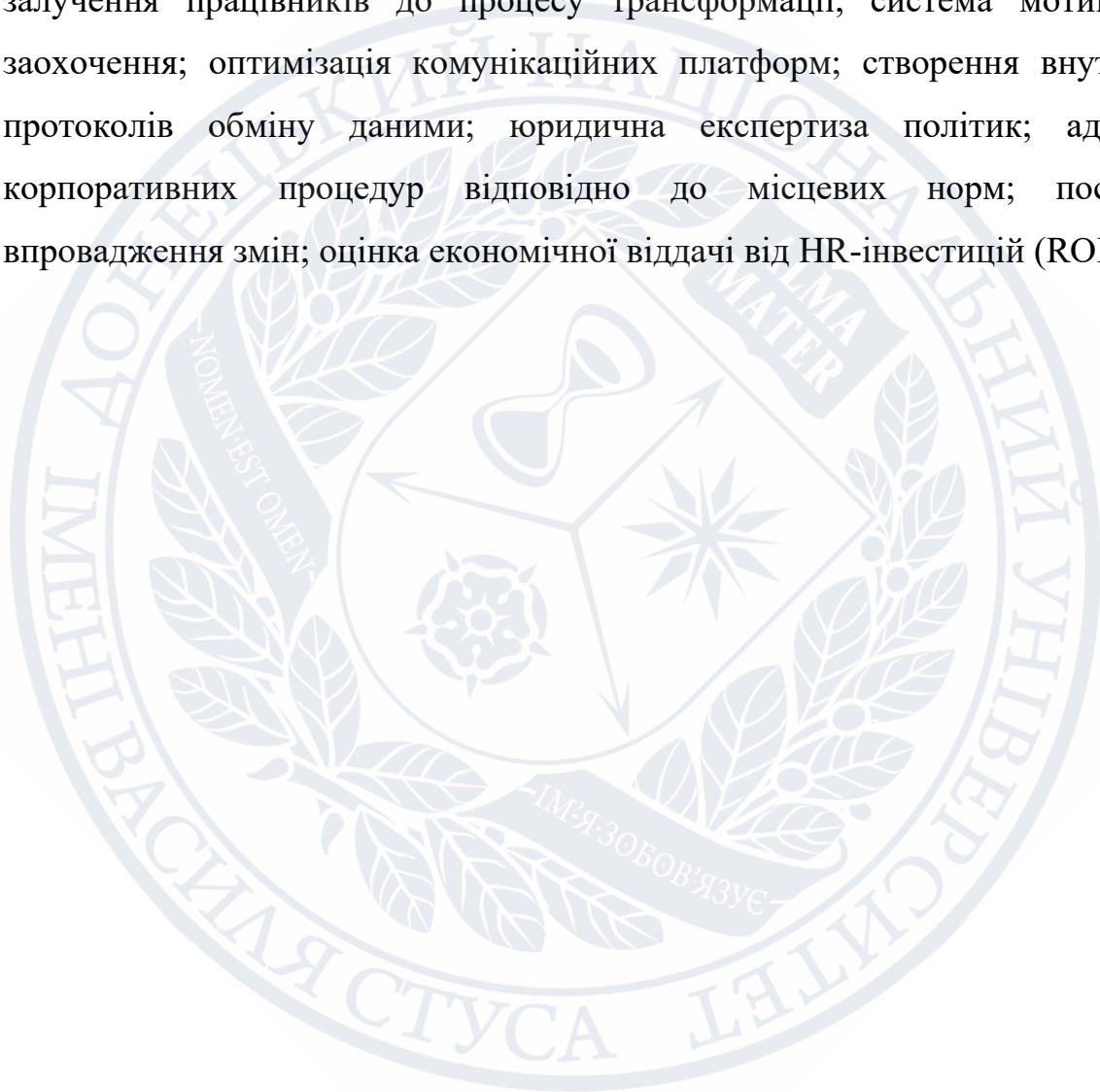
Визначено, що стратегічний підхід до HR-політики у «Commerzbank» повинен охоплювати кілька рівнів: стратегічне планування персоналу - прогнозування потреб у кадрах відповідно до цифрової трансформації та нових банківських продуктів; розвиток компетенцій - інвестування у навчання працівників для опанування цифрових інструментів, аналітики даних та клієнтського сервісу; формування корпоративної культури - спрямування на інноваційність, гнучкість і соціальну відповідальність; стимулювання залученості персоналу - створення умов для професійного росту, мотиваційних програм і балансу між роботою та особистим життям.

Запропоновано Стратегію управління трудовими ресурсами Commerzbank 2026–2030. Розроблена стратегія управління трудовими ресурсами Commerzbank (2026–2030) базується на принципах інноваційності, сталості та людського капіталу як стратегічного активу. Вона поєднує розвиток компетенцій із цифровими технологіями, соціально відповідальною кадровою політикою та підтримкою корпоративної культури. Реалізація даної стратегії дозволить банку сформувати персонал, готовий до викликів fintech-економіки; підвищити продуктивність і мотивацію працівників; забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність у європейському фінансовому просторі.

Надано пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури: розроблення глобального кодексу корпоративних цінностей; розвиток міжкультурної компетентності персоналу; впровадження цифрової платформи внутрішньої взаємодії; розвиток політики інклюзивності та культурного різноманіття; інтеграція корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку (ESG).

Визначено можливі ризики для Commerzbank у процесі формування транснаціональної корпоративної культури: культурна гомогенізація; міжкультурні непорозуміння; поверхнева інтернаціоналізація; опір змінам; комунікаційне перевантаження; невідповідність локальному регулюванню;

фінансово-ресурсний ризик. Також запропоновано шляхи їх мінімізації: баланс між глобальними цінностями і локальними адаптаціями; залучення місцевих лідерів до формування корпоративної політики; регулярні міжкультурні тренінги; розвиток навичок емпатії та адаптивної комунікації у менеджерів; контроль реалізації цінностей через KPI, внутрішній моніторинг і регулярну оцінку корпоративної культури; комунікаційна підтримка змін, залучення працівників до процесу трансформації, система мотивації й заохочення; оптимізація комунікаційних платформ; створення внутрішніх протоколів обміну даними; юридична експертиза політик; адаптація корпоративних процедур відповідно до місцевих норм; поступове впровадження змін; оцінка економічної віддачі від HR-інвестицій (ROI).



ВИСНОВКИ

Управління трудовими ресурсами посідає провідне місце у забезпеченні ефективного функціонування міжнародного бізнесу, оскільки персонал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку. В умовах динамічної глобалізації, розвитку транснаціональних корпорацій та зростання ролі інформаційної економіки людський капітал стає стратегічним активом, здатним визначати успіх чи неуспіх організації. Вивчення управління трудовими ресурсами є необхідним для забезпечення розвитку міжнародного бізнесу, оскільки воно: дозволяє ефективно координувати мультикультурні колективи; сприяє інтеграції HR-стратегії зі стратегією компанії; формує конкурентні переваги через розвиток людського капіталу; забезпечує адаптацію бізнесу до технологічних та соціальних трансформацій.

На основі дослідження робіт українських та закордонних вчених запропоновано авторське визначення трудових ресурсів - це інтегральна соціально-економічна категорія, що охоплює сукупність працездатного населення, яке володіє фізичними, інтелектуальними та творчими здібностями, системою знань, компетенцій і професійних навичок, а також соціально-культурним та інноваційним потенціалом, здатним забезпечувати відтворення матеріальних і нематеріальних благ у межах національної економіки та міжнародного бізнес-простору. У широкому значенні трудові ресурси виступають не лише як демографічно обумовлений кадровий потенціал суспільства, а й як стратегічний фактор розвитку, що інтегрує людський капітал у процеси економічного зростання, забезпечує конкурентоспроможність підприємств і формує передумови сталого соціально-економічного прогресу.

Зроблено порівняння HRM у банківському секторі Німеччини та України за такими аспектами: мультикультурність та інтернаціоналізація; цифровізація та технології; демографічні та соціальні виклики; регуляторні

вимоги та соціальна відповідальність; стратегічне управління та розвиток людського капіталу. Порівняння показує, що обидві країни стикаються з глобалізаційними викликами, однак відмінності у рівні розвитку банківського сектору, економічних умовах та кадровому потенціалі формують різні стратегії управління трудовими ресурсами.

Узагальнено наукові підходи до розуміння поняття «людський капітал» та визначено, що західні підходи зосереджені на вимірюванні економічної ефективності людського капіталу, а українські - орієнтовані на соціально-культурний та інтегративний вимір, де людина розглядається як багатогранний носій потенціалу розвитку суспільства.

Визначено, що Commerzbank - це один з німецьких банків, що має значну роль у корпоративному, середньому бізнесі («Mittelstand») та у роздрібному сегменті. Як і інші банки в Європі, він працює в умовах макроекономічної нестабільності: зміни процентних ставок, інфляція, регуляторний тиск, ризики кредитних портфелів. Аналіз його фінансово-економічної діяльності дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно банк адаптується до цих викликів і чи зростає його внутрішня стійкість.

Встановлено, що Commerzbank значно покращив свій операційний прибуток до 2 396 млн євро за звітний період, що на 441 млн євро більше, ніж за аналогічний період минулого року. Дохід збільшився на значні 12,5% у першій половині 2025 року. Незважаючи на значне зниження процентних ставок, чистий процентний дохід знизився лише незначно, до 4 133 млн євро порівняно з попереднім роком. Завдяки сильним позиціям у сфері цінних паперів, синдікованих кредитів та валютних операцій чистий комісійний дохід зріс на 8,3% до 2 015 млн євро. Результат групи за ризиками склав –300 млн євро порівняно з –274 млн євро за аналогічний період минулого року. Ця сума включає 142 млн євро від коригувань методології та моделей. Рейтинги малих та середніх корпоративних клієнтів були переглянуті, а чутливість до макроекономічних ефектів була підвищена. З них 91 млн євро пов'язані переважно з потенційним впливом мит США. Головним чином завдяки цій

скоригованій методології, решта коригування верхнього рівня (TLA) у розмірі 182 млн євро була повністю звільнена у другому кварталі. Коефіцієнт непрацюючих активів (NPE) становив 1,1%.

Побудовано багатофакторну регресійну модель, яка визначає фактори впливу на динаміку операційного доходу Commerzbank. В результаті проведеного розрахунку отримано $R^2 = 0,98$, це означає, що 98% варіації операційного доходу Commerzbank пояснюється змінами обраних факторів, таких як обсяг виданих кредитів, рівень простроченої заборгованості, ставка Європейського центрального банку та операційні витрати. Іншими словами, модель майже повністю відображає закономірності, притаманні досліджуваному даним, і лише 2% відхилень операційного доходу залишаються неврахованими, тобто зумовленими іншими чинниками або випадковими коливаннями.

Визначено, що організаційна структура Commerzbank має матричний і багаторівневий характер, поєднуючи елементи функціонального та дивізіонального підходів. Така модель забезпечує збалансованість між централізованим стратегічним управлінням і децентралізованим виконанням операційних завдань. На вищому рівні структури розташоване Правління (Vorstand), яке відповідає за стратегічний розвиток, контроль ризиків, управління капіталом та корпоративне управління.

Склад персоналу Commerzbank вирізняється високим рівнем професіоналізму, багаторівневою кваліфікаційною структурою та гендерною збалансованістю. Станом на останні роки банк налічує близько 35–37 тисяч працівників, з яких понад 80% працюють у Німеччині, а решта - у міжнародних підрозділах по всій Європі, Азії та Північній Америці. Такий розподіл персоналу відображає як універсальний характер діяльності банку, так і його стратегічну орієнтацію на глобальну присутність.

Зазначено, що HR-менеджмент Commerzbank можна розглядати як модель ефективного адаптивного управління трудовими ресурсами, що базується на балансі між економічними результатами та соціальною

стабільністю, чинник, який забезпечує довгострокову стійкість і конкурентні переваги банку в європейському фінансовому секторі.

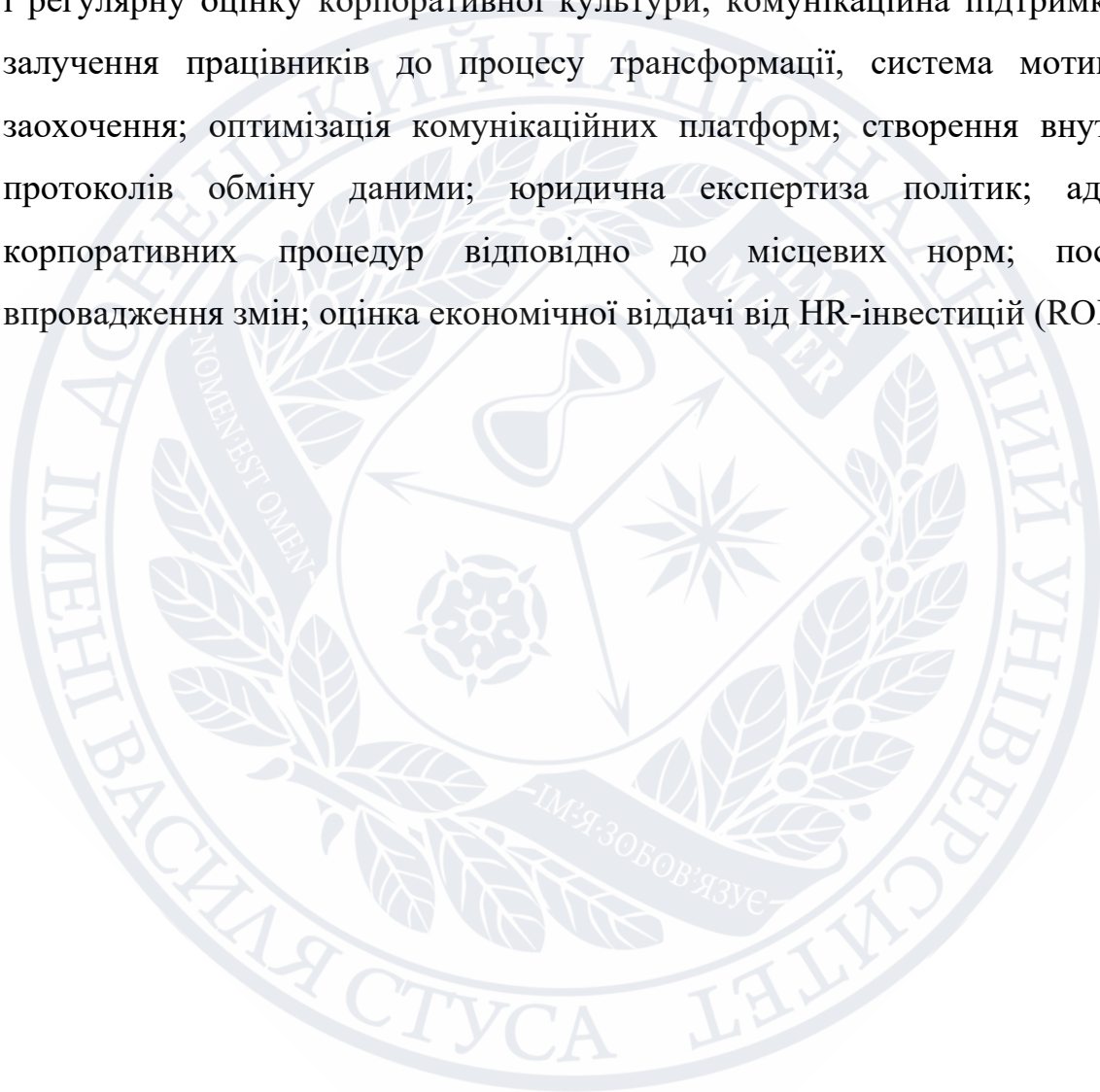
Визначено, що стратегічний підхід до HR-політики у «Commerzbank» повинен охоплювати кілька рівнів: стратегічне планування персоналу - прогнозування потреб у кадрах відповідно до цифрової трансформації та нових банківських продуктів; розвиток компетенцій - інвестування у навчання працівників для опанування цифрових інструментів, аналітики даних та клієнтського сервісу; формування корпоративної культури - спрямування на інноваційність, гнучкість і соціальну відповідальність; стимулювання залученості персоналу - створення умов для професійного росту, мотиваційних програм і балансу між роботою та особистим життям.

Запропоновано Стратегію управління трудовими ресурсами Commerzbank 2026–2030. Розроблена стратегія управління трудовими ресурсами Commerzbank (2026–2030) базується на принципах інноваційності, сталості та людського капіталу як стратегічного активу. Вона поєднує розвиток компетенцій із цифровими технологіями, соціально відповідальною кадровою політикою та підтримкою корпоративної культури. Реалізація даної стратегії дозволить банку сформувати персонал, готовий до викликів fintech-економіки; підвищити продуктивність і мотивацію працівників; забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність у європейському фінансовому просторі.

Надано пропозиції щодо формування транснаціональної корпоративної культури: розроблення глобального кодексу корпоративних цінностей; розвиток міжкультурної компетентності персоналу; впровадження цифрової платформи внутрішньої взаємодії; розвиток політики інклюзивності та культурного різноманіття; інтеграція корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку (ESG).

Визначено можливі ризики для Commerzbank у процесі формування транснаціональної корпоративної культури: культурна гомогенізація; міжкультурні непорозуміння; поверхнева інтернаціоналізація; опір змінам;

комунікаційне перевантаження; невідповідність локальному регулюванню; фінансово-ресурсний ризик. Також запропоновано шляхи їх мінімізації: баланс між глобальними цінностями і локальними адаптаціями; залучення місцевих лідерів до формування корпоративної політики; регулярні міжкультурні тренінги; розвиток навичок емпатії та адаптивної комунікації у менеджерів; контроль реалізації цінностей через KPI, внутрішній моніторинг і регулярну оцінку корпоративної культури; комунікаційна підтримка змін, залучення працівників до процесу трансформації, система мотивації й заохочення; оптимізація комунікаційних платформ; створення внутрішніх протоколів обміну даними; юридична експертиза політик; адаптація корпоративних процедур відповідно до місцевих норм; поступове впровадження змін; оцінка економічної віддачі від HR-інвестицій (ROI).



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications, 2001.
2. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Review Press, 2013.
3. Dessler G. Human Resource Management. Pearson Education Limited. 2017.
4. Єлець О.П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017 р. № 9. С. 418-422.
5. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал // 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
6. Олійник Є.О. Характеристика понять «робоча сила» і «трудові ресурси» в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 102-105.
7. Чалий О.І., Лобза А.В. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський держ. фін. ек. ін-т, 2003. С. 92–96.
8. Introduction. Human resource management. URL: <https://www.studocu.com/in/document/sri-venkateswara-university/master-of-business-administration/hrm-unit-i-useful-for-notes/30326337> (дата звернення: 16.09.2025).
9. DeCenzo D., Robbins S.. Fundamentals of human resource management. 10th edition. John Wiley & Sons, Inc. 2010. 436 p.
10. Dessler G. Human Resource Management. Pearson Education. 2012. 720 p.
11. Стратійчук В.М. Управління оборотними активами як елементом підприємницького потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 38. С. 232–238.
12. Боденчук Л. Б., Чебану М. П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern economics*. 2022. № 36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-03).

13. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30-35.
14. Tracey J. A review of human resources management research. The past 10 years and implications for moving forward. URL: https://www.researchgate.net/publication/265858149_A_review_of_human_resources_management_research_The_past_10_years_and_implications_for_moving_forward (дата звернення: 16.09.2025).
15. Alimin R. Human Resource Management: A GLOBAL PERSPECTIVE, 2024.
16. Česynienė R. Globalization and human resources management. URL: [Globalization_and_Human_Resource_Management.pdf](#) (дата звернення: 18.09.2025).
17. Faugoo D. Globalisation and Its Influence on Strategic Human Resource Management, Competitive Advantage and Organisational Success. URL: [Globalisation and Its Influence on Strat.pdf](#) (дата звернення: 18.09.2025).
18. Delery J. E., Doty D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39(4), pp. 802-835.
19. Thu Hanh Le, Van Ha Nguyen, Pham Thi Hoang Anh. Human Resource Quality at Commercial Banks in the Context of Digital Transformation. *Emerging Science Journal*. 2025. Vol. 9, No. 2.
20. Дибя М., Осадчий Є. Вплив глобалізації на банківську систему України. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd361a9e-16f5-4435-afdd-b42417f69a5b/content> (дата звернення: 18.09.2025).
21. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.
22. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1964. 412 p.

23. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books, 1973. 507 p.
24. Drucker P. Post-Capitalist Society. New York: Harper Business, 1993. 232 p.
25. Гесць В. М. Людський капітал: пріоритети модернізації економіки. Київ: Ін-т екон. прогнозування НАН України, 2008. 320 с.
26. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2011. 390 с.
27. Лукінов І. І. Людський капітал і соціально-економічний розвиток. *Економіка України*. 2013. № 7. С. 4–15.
28. Rosińska-Bukowska M. Human Capital and Intellectual Capital in Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2019. Vol. 22, № 2. DOI: <http://doi.org/10.2478/cer-2019-0017>.
29. D'Costa A.P. The International Mobility of Technical Talent. Trends and Development Implication, Research Paper, United Nations University. 2006. № 143. URL: <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/rp2006-143.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).
30. Global Mobility Trends Survey Report 2015. Brookfield Global Relocation Services. URL: <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com> (дата звернення: 21.09.2025).
31. Coorens A. Increasing the Effectiveness of International Assignments: Aligning them with the Goals of the Organization and Assignees, 2013. URL: <http://essay.utwente.nl/64098.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).
32. Dowling P.J., Festing M., Engle A.D. International Human Resource Management, Cengage Learning EMEA, Andover, 2013.
33. Reiche S., Kraimer M., Harzing A.W. Inpatriates as Agents of Cross-Unit Knowledge Flows in Multinational Corporations, 2009. URL: <http://www.harzing.com/download/inpatsbc.pdf> (accessed: 21.09.2025).

34. Harzing A-W. Of Bears, Bumble-bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*. 2001. Vol. 36 (4). URL: <https://harzing.com/download/spiders.pdf> (accessed: 21.09.2025).
35. Stahle P., Stahle S., Aho S. Value Added Intellectual Coefficient (VAIC): A Critical Analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 2011. Vol. 12 (4). Emerald Publishing.
36. Interim report as at 30 June 2025. URL: <https://investor-relations.commerzbank.com/quarterly-results> (дата звернення: 07.10.2025).
37. Криклій О.А., Маслак Н.Г., Пожар О.М., Євченко Н.Г., Савченко Т.Г. Банківський менеджмент: питання теорії і практики: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
38. Brown A. Matrix Organization: Collaboration and Efficiency in Project Management. *Journal of Organizational Management*. 2017. vol. 15, no. 2, pp. 45–60.
39. Smith J., Johnson R. The Role of Communication Channels in Crisis Management. *Communication Studies*. 2022. Vol. 18. No 3, pp. 56–72.
40. Anderson K. Effective Decision Making in Matrix Organizations. *Journal of Management Research*. 2020. Vol. 18, no. 3, pp. 56–72.
41. Leek L. The Role of Matrix Organization in Facilitating Teamwork. *Journal of Business Communication*. 2018. Vol. 55, No. 1, pp. 98–114.
42. Thompson E. Davies C. Effective Project Management in Matrix Organizations. *Journal of Project Management*. 2023. Vol. 54. No. 4, pp. 42–58.
43. Johnson R. Matrix Organization in Global Companies. *International Business Review*. 2023. Vol. 30. No. 2, pp. 89–105.
44. Gupta R.K. Adoption of mobile wallet services: an empirical analysis. *Int. J. Intellect. Prop. Manag.* 2022. vol. 12, no. 3, p. 341.
45. Smith J. Advantages of Departmentation and Disadvantages of Matrix Organizations. *Journal of Management Perspectives*. 2020. Vol. 12. No 1, pp. 34–49.

46. Anderson K., Thompson M. Coordination of the Communication Department in Matrix Organizations. *Communication Studies*. 2019. Vol. 40. No. 3, pp. 75–92.
47. Gupta R.K. A study on occupational health hazards among construction workers in India. *Int. J. Enterp. Netw. Manag.* 2021. Vol. 12. No. 4, p. 325.
48. Rajest S., Regin R. The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Effectiveness. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. 2022. Vol. 3. No 11, pp. 125–144.
49. Thompson M., Davies C. The Role of Team Leaders in Matrix Organizations. *Leadership Quarterly*. 2021. Vol. 16. No 1, pp. 28–42.
50. A. Brown and J. Smith, “Flexibility of Matrix Organization,” *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, no. 5, pp. 732–751, 2017.
51. Johnson R. Effects of the Matrix Organization Department. *Business World International Journal of Management*. 2020. Vol. 37. No. 2, pp. 243–259.
52. Anderson L., Thompson M. Improving Collaboration through Matrix Organization. *Journal of Applied Psychology*. 2021. Vol. 105, no. 3, pp. 421–438.
53. Thompson M. Interactions in Matrix Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 2018. Vol. 7. No 3, pp. 78–92.
54. Rajest S., Regin R. Strategic Leadership and Alignment Affect Organization Performance. *Central Asian Journal of Mathematical Theory and Computer Sciences*. 2022. Vol. 3, no. 12, pp. 248–266.
55. Johnson R. The Complexity of Decision Making in Matrix Organizations. *Journal of Decision Making*. 2017. Vol. 16. No. 2, pp. 45–60.
56. Padha R. The Role and Impact of Human Resource Management in the Banking Sector: Challenges and Opportunities. 2024. 10.5281/zenodo.13325153.
57. Sytnytskyi M., Sitnicki M. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2014. № 8. С. 56-59.
58. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум: навч. посіб. / Н. І. Версаль. К.: Фітосоціоцентр, 2013. 184 с.

59. Інвестиційна діяльність комерційних банків: [монографія] / Лютий І. О., Пікус Р. В., Приказюк Н. В., Старовойт-Білоник К. І. Івано-Франківськ: ПВНЗ «Галицька академія», 2010. 388 с.
60. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний. *Young Scientist*. 2015. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).
61. Кузнецов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. № 40. С. 155-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_40_19 (дата звернення: 27.10.2025).
62. Беляєва Н. С. Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88.
63. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5929> (дата звернення: 27.10.2025).
64. Волянська-Савчук Л. В., Красовський В. О. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 21-32.
65. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 27.10.2025).
66. Гребець О. Б. Використання HR-технологій в антикризовому управлінні персоналом. *Сучасні проблеми менеджменту: матер. XV Міжнар. наук.-практ. конфер.* (м. Київ, 25 жовтня 2019 р.). Київ, 2019. С. 58-60.
67. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків, 2014. 252 с.

68. Гриценко Н. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. 10.18664/338.47:338.45.v0i59.113688.
69. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №2. С. 179-184.
70. Гриценко Н.В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №54. С. 345–349.
71. Тимцуник В.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Наук. вісн. акад муніцип. управління*. 2011. №2. С. 54-59.

